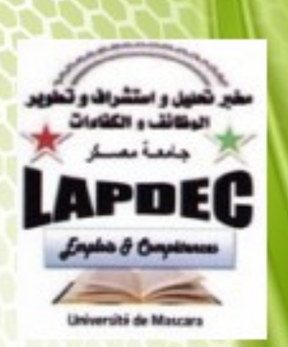


سلسلة إصدارات
مخبر تحليل و استشراف
و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر - الجزائر



(6)

التدريب الإلكتروني

تأليف

د. بركنو نصيرة

مراجعة و تقديم

أ.د. ثابتي الحبيب

Les éditions du LAPDEC



منشورات مخبر لابداك

سلسلة إصدارات مخبر تحليل و استشراف

و تطوير الوظائف و الكفاءات

جامعة معسكر ـ الجزائر

(6)

التدريب الالكتروني

تأليف

د. بركنو نصيرة

مراجعة و تقديم

أ.د. ثابتي الحبيب

عنوان الكتاب: التدريب الالكتروني
المؤلف: د. بركنو نصيرة
الناشر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ـ جامعة معسكر
خلية الطباعة و النشر (Grapho-Lab du LAPDEC)
الطبعة الأولى : 2019 عدد الصفحات: 320
العنوان الإلكتروني: lapdec@univ-mascara.dz
العنوان البريدي: مخبر لابداك ـ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة معسكر ـ القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر 29000 الجزائر
الهاتف: 770669171 (0) 213+ الفاكس: 68 71 70 45 213+

ردمك ISBN 978-9931-9485-5-1
الإيداع القانوني: سبتمبر 2019

Les éditions du LAPDEC



توطئـــة

بقلم أ.د. ثابتي الحبيب

إذا كانت المعارف سريعة العفاء فليس أمامنا من خيار سوى الاستثمار في التكوين، أليس ذلك سلاحا تنافسيا فعالا؟.

C.L. Tooler

المدير العام السابق لشركة Motorola

يحتل التكوين المهني المتواصل أو التكوين في الوسط المهني [1] مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى تخصيص هيكل تنظيمي خاص (مصلحة أو خلية) للتكفل بشؤون التكوين، و تخصيص موارد مالية معتبرة (تجاوزت في بعض المؤسسات نسبة 10% من الكتلة الأجرية) للإنفاق على برامج التكوين.

يدرك الجميع اليوم أن التكوين المتواصل ضرورة ملحة لضمان التطوير المستمر للكفاءات و تجديد المعارف على اعتبار أن هذه المعارف و الكفاءات أو ما يسمى بالموارد غير الملموسة تتلاشى بمرور الوقت و تفقد أهميتها و صلاحيتها، مما يستوجب الحرص على تمكين العمال من مواكبة التطورات العلمية و التقنية بشكل مستمر، هذه الأهمية المتنامية تتأكد كل يوم أكثر، مما يؤكد قول P. Caspar : "لم يكن التكوين في يوم من الأيام بمثل هذه الأهمية، نحن نعيش فعلا فترة من تاريخنا بلغت فيها مراجعة التكنولوجيات، المعارف و حتى القيم، وتيرة لم تعرفها من قبل" [2].

---

[1] تجدر الإشارة إلى أن إخواننا في المشرق يستعملون لفظة "التدريب" للتعبير عن مصطلح "التكوين" الشائع عندنا في المغرب.

[2] P. Caspar, Un renouveau de la fonction formation, in D. Weiss « La fonction ressources humaines », 1992, p. 473.

ثم جاءت تقارير الهيئات الدولية المتخصصة مؤكدة بدورها لهذه الحقيقة، منها تقرير المنظمة الدولية للعمل لعام 2003 تحت عنوان: ***التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعرفة***، و تقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لعام 2002 تحت عنوان: ***La compétitivité par l'innovation et l'aprentissage***.

بيد أن الأساليب التقليدية للتكوين المعتمدة غالبا في الأوساط المهنية أضحت أقل جدوى بسبب تعقد الوظائف و تنامي المعارف و التكنولوجيات بشكل غير مسبوق، مما حدى بمؤسسات كثيرة إلى اعتماد أساليب غير نمطية في تدريب مستخدميها، و يأتي على رأس الأساليب الحديثة التي أضحت تشكل ثورة فعلية في مسارات التعلم التنظيمي: التدريب الالكتروني E-Training.

و قد أورد تقرير المنظمة الدولية للعمل المشار إليه أعلاه نجاح التجربة التدريبية بواسطة الوسائط المعلوماتية التي أجرتها شركة SIEMENS.

إن تطور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و تغلغلها في الأوساط التنظيمية و المجتمعية و تنامي الحاجة إلى التدريب و تكثيفه حفزت المنظمات إلى اقتفاء أثر SIEMENS و غيرها من الشركات الرائدة في هذا المجال، بل إن جامعات كثيرة تنتهج حاليا أسلوب التعليم الالكتروني E-Learning عبر بوابات أو أرضيات مخصصة لهذا الغرض.

و في الجزائر لا تزال رقمنة التدريب في مراحلها الأولى بالرغم من وجود تجارب كثيرة نذكر منها على سبيل المثال تجربة تكوين الموظفين العموميين التي انطلقت في 2009 في إطار مشروع التكوين عن بعد من أجل الترقية، و هو مشروع مشترك بين المديرية العامة للوظيفة العمومية و جامعة التكوين المتواصل، و بالرغم مما يكتنف هذه التجربة من نقائص و يعترضها من عقبات إلا أنها تشكل خطوة هامة و مبادرة سديدة بإمكانها أن تفتح آفاقا شاسعة نحو نجاح هذا النوع من التكوين مستقبلا.

في هذا السياق يأتي كتاب الباحثة الدكتورة بركنو نصيرة ليطرح إشكالية تطوير مناهج التدريب الالكتروني و ليكشف عن أهم العقبات التي تواجه هذا الأسلوب و كيفية تجاوزها، و ذلك انطلاقا من دراسات ميدانية أجرتها الباحثة في عدد من المؤسسات منها جامعة التكوين المتواصل و المؤسسة الجزائرية للإتصالات.

و قد اضطلعت الدكتورة بركنو حفظها الله بهذه المهمة على أحسن وجه فجاء الكتاب ملبيا لحاجة ماسة لدى الطلبة و الباحثين بل و الممارسين أيضا، و هو بذلك يشكل دعامة أساسية لدراسة موضوع التدريب الالكتروني لما احتواه من مفاهيم و نظريات و مناهج و تقنيات تتعلق بهذا النوع من التدريب.

و لا يسعني في الختام إلا أن أشكر ابنتي الغالية نصيرة على الجهود التي بذلتها في سبيل إنجاز هذا العمل رغم العوائق و العقبات الكثيرة، و الله سبحانه و تعالى أسأل أن ينفع به و أن يجعله لبنة في صرح هذا البناء الذي ننشده و نرغب في تحقيقه عبر مشاريع و إصدارات المخبر الهافة بالخصوص إلى تكريس مفاهيم و آليات الهندسة الوظيفية.

و الشكر موصول أيضا إلى كل إخواني أبنائي أعضاء مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر – الجزائر.

و الحمد لله أولا و آخرا.

مـقـدمـة

يتميز العصر الحديث بالتطور العلمي والتقني السريع والانفجار المعرفي نتيجة زيادة الاهتمام باقتصاد المعرفة وزيادة الضغوط البيئية و اشتداد حدة المنافسة، وتعقد الوظائف والتنوع في قوى العمل، والتركيز على الجودة إضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة وغيرها من العوامل التي وضعت المنظمات في مواجهة تحديات عديدة أهمها تقادم المعلومات والمعارف بسرعة كبيرة، ولسد فجوة المعارف تحولت المنظمات من شكلها النمطي إلى منظمات متعلمة أساسها التعلم المستمر والإبداع للتكيف مع التغيير وضمان البقاء والاستمرارية، وهو ما يؤكده **Reg Revans** بقوله أن "**المنظمات التي لا تتعلم بشكل أسرع من معدل التغيير في البيئة ستموت في النهاية**".

إن المنظمات المتعلمة تولي أهمية كبيرة لتحفيز العاملين لديها على التعلم باعتباره ركيزة أساسية للتغيير والابتكار يمكن تنميته من خلال التدريب كونه أداة فعالة لتنمية الموارد البشرية وتعزيز روح التعلم الذاتي وتفجير الطاقات الإبداعية.

يحظى التدريب بأهمية بالغة في المنظمات باختلاف أشكالها نتيجة لدوره المحوري في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحسين مستوى الأداء بتنمية وتطوير المهارات والقدرات والمعارف، غير أن التدريب بالطريقة التقليدية (الحضوري) أصبح لا يفي بمتطلبات واحتياجات العاملين والمنظمات على حد السواء، حيث يعاني الكثير من الصعوبات والمشاكل، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تعذر استيعاب العدد الكبير للعمال المطلوب تدريبهم مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى الاستفادة من التدريب على فترات متباعدة وحرمان المتدربين بالتالي من الحصول على معارف حديثة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى بعد مراكز التدريب مما يشكل عائقاً بالنسبة للظروف الاجتماعية للعاملين، إضافة إلى ارتفاع تكاليف التدريب المباشرة وغير المباشرة،...إلخ.

إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والشبكة العنكبوتية (الإنترنت) كلها عوامل فرضت على المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص إعادة النظر في الأنظمة التدريبية القائمة والعمل على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التدريبية ليبرز أسلوب جديد ومبتكر من التدريب يعرف **بالتدريب الإلكتروني**، فقد كثر في الآونة الأخيرة استخدام التدريب الإلكتروني من قبل الكثير من المنظمات والشركات

العالمية كشركة أي بي أم (IBM)، وشركة سيسكو (Cisco) ...وغيرها، لما يتميز به من مزايا وفوائد تفوق ما كان يقدمه التدريب التقليدي.

إن اللجوء إلى التدريب الإلكتروني يعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمدربين معا، إذ يساهم في ترشيد التكاليف وتحقيق المرونة العالية من حيث الوقت والمكان وتفريد التدريب، إضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم بتدريب أكبر عدد ممكن من المتدربين وغيرها من الفوائد.

إن الهدف من هذا الكتاب هو تسليط الضوء على مفهومين حديثين في أدبيات الإدارة وهما التعلم التنظيمي كمدخل رئيسي للتغيير والإبداع؛ والتدريب الإلكتروني كأحد السبل الحديثة التي يمكن أن يقدم بها التدريب، إضافة إلى تناول مفهوم التدريب الإلكتروني بمدلول إداري من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية خاصة وأن أغلب الأدبيات تناولت التدريب الإلكتروني من الناحية التعليمية وليس الإدارية.

و قد حاولنا من خلال هذا الكتاب إثراء المعرفة النظرية حول المفهومين موضوع الدراسة من خلال تقسيم محتوى الكتاب إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول**: مدخل عام إلى التدريب.
- **الفصل الثاني**: التدريب الإلكتروني.
- **الفصل الثالث**: مكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي.

الفصل الأول: مدخل عـام إلى التدريب

تمهيد:

لقد أدى الإتجاه المتزايد نحو تحقيق مزايا تنافسية في ظل المنافسة الشديدة وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والتغيرات السريعة والمعقدة والمتلاحقة في مجال الأعمال، وتزايد الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، إلى زيادة الحاجة إلى تدريب العاملين وبذلك برز دور التدريب كأحدً أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، بما يلبي احتياجات المنظمات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتحكم في التدفق الهائل من المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في مجال أعمالهم؛ وعليه أضحى التدريب الفاعل بمثابة إستثمارا في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والعامل على المديين المتوسط والطويل.

أولا: الإطار المفاهيمي للتدريب

1- مفهوم التدريب:

يعرف التدريب لغويا بأنه مشتق من درَّب فلان فلاناً بالشيء ودرَّبه على الشيء: عوَّده ومرَّنه.

أما اصطلاحا فتختلف تعريفات التدريب باختلاف وجهات نظر الكتاب حول عملية التدريب، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وفيما يلي نذكر بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

- تعرف منظمة العمل الدولية (1987) التدريب بأنه جميع الأنشطة التي تهدف في المقام الأول إلى ضمان اكتساب المهارات العملية والمعارف والاتجاهات المطلوبة للعمل[1].
- ويعرف Vein Dugon (1988) التدريب على أنه اكتساب أوتطوير المعارف والمهارات والتقنيات والاتجاهات والخبرات التي تمكن الفرد من توحيد جهوده مع جهود الفريق الذي ينتمي إليه[2].
- ويعرف Filippo التدريب بأنه عملية زيادة المعرفة والمهارة للعامل للقيام بعمل معين[1].

---

[1]Alain Hosdey, Jacques Rogister, Formation en entreprise : Les clés de la réussite, Ed. pro, Belgique, 2009, P 12.

[2]Olagunju, Mary mofoluwake, Effect of training on employees’ performance in Nigerian bankingindustry, Author House, USA, 2014, P 37.

- التدريب عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات العامل ومعلوماته كماً ونوعاً من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله[2].
- التدريب هو تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهارتياً وإتجاهياً (سلوكياً)، أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى إستعداداته وقدراته)[3].
- التدريب هو العملية التعليمية على المدى القصير لتحسين وتغيير في المعارف والمهارات والسلوك والكفاءة والإتجاه لدى العامل لتلبية متطلبات الوظيفة والمنظمة[4].
- التدريب هو مجموعة التفاعلات الديناميكية والنمو الذي يحدث في الفرد المتدرب، وبالتالي فهي مجموعة من الحوادث أو الخطوات المتكررة والمرتبطة مع بعضها وتؤدي إلى تنمية خاصة، والتدريب وسيلة لتغيير الإتجاهات عن طريق اكتساب المتدرب خبرة منظمة وخلق الفرص المناسبة للتغير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارات في العمل وزيادة الحساسية والتفاعل مع الآخرين ولإيجاد الدافع لتفسير السلوك إلى ما هو أحسن[5].
- التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بأسلوب أفضل، ويوصف بأنه إجراء منظم يتزود الفرد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. ويمكن النظر للتدريب بإعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة، والمهارات، والإتجاهات والسلوك. فهو يعني تغيير ما يعرفه العاملون، وكيفية أدائهم للعمل، واتجاهاتهم نحو العمل، وأنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء، إن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي

---

[1]Rahul Jain, Business studies XII, Fourth edition, V.K. enterprises, India, 2007, P 128.

[2] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 415.

[3] الهاشم حمدي، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2013، ص 21.

[4]Y. L. Giri, Human resource management: Managing people at work,1st edition, Nirali Prakashan, India, 2008, P 3.3.

[5]محمود فتحى عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 167.

في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة[1].

- يقصد بالتدريب تعليم منظم ومحدد ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته[2].
- التدريب عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر أو المستقبلي[3].
- التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر بهدف إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية[4].
- التدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد[5].
- التدريب هو جهد المخطط من قبل المنظمة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم في العمل[6].
- التدريب هو البرنامج المخطط المصمم لتحسين الأداء وإحداث تغييرات ملموسة في المعارف والمهارات و الاتجاهات والسلوك الاجتماعي للعاملين للقيام بعمل معين[7].

---

[1] نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص261.

[2] فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 343.

[3] محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الرابعة، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 25.

[4] أحمد الخطيب، "الإدارة الجامعية دراسات حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص236.

[5] محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 97.

[6] S Van Aswegen et al, Human resource management: Fresh perspectives, Pearson education, South Africa, 2009, P 117.

[7] Biswajeet Pattanayak, Human resource management,3rd edition, Prentice Hall, New Delhi, 2005, P 74.

- التدريب عملية مخططة لتعديل الإتجاهات أو المعرفة أو المهارة أو السلوك من خلال التعلم من الخبرات لتحقيق الأداء الفعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، تطوير قدرات الفرد وتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة[1].
- التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير أو بناء إتجاهات لدى المشارك[2].
- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من العامل والمنظمة[3].

من خلال ما تقدم نستنتج أن التدريب عملية قصيرة المدى، مخططة ومستمرة ومنظمة لإحداث التغيير والتطوير في المعارف والمهارات والاتجاهات (كما ونوعا) الحالية والمستقبلية للعاملين بهدف تمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية إستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

---

[1]Dennis Nickson, Human resource management: For the hospitality & tourism industries, 1st edition, Elsevier, USA, 2007, P 154.

[2] محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 174.

[3] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 137.

2- التدريب والمفاهيم المرتبطة به:

التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة مفاهيم أخرى وهي التعلم، التعليم والتنمية، وفيما يلي استعراض لهذه المفاهيم:

2-1- التدريب والتنمية:

التدريب هو عملية تعليم العاملين مختلف التطبيقات والتقنيات اللازمة للقيام بوظائفهم الحالية بأكثر فعالية وكفاءة، أما التنمية هي عملية إعداد المديرين وغيرهم من المهنيين لتحمل المزيد من المسؤولية في كل من الوظائف الحالية والمستقبلية[1].

التدريب هو عملية قصيرة المدى هدفها هو زيادة المعرفة التقنية والمهارة للعاملين غير الإداريين، فيما يتعلق بالأنشطة الفنية والميكانيكية لتحسين أداء العاملين في وظائفهم الحالية، أما التنمية هي عملية طويلة المدى هدفها هو زيادة المعرفة النظرية للعاملين الإداريين[2].

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها حسب المعايير التالية:

- **التركيز**: ويستخدم التدريب لإضافة مهارات وقدرات للعاملين، في حين أن التنمية تنطوي على تحسين الطاقات والقدرات للإطارات الإدارية لتولي مشاريع أكثر صعوبة ومحفوفة بالمخاطر مع المزيد من النجاح إلى جانب زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم في وظائفهم الحالية.
- **النتيجة**:نتائج التدريبتتمثل في نقل المهارات المحددة بين لعمال والعاملين بينما نتائج التنمية في النمو الإجمالي للمديرين التنفيذيين.
- **المستوى الإداري**: إن التدريب يخصص للمستوى الأول من الإداريين أو العاملين غير الإداريين أي العاملين التنفيذيين في حين توجه التنمية لنمو العاملين الإداريين، أي العاملين الإداريين في المستوى الإداري المتوسط أو الأعلى.

[1]William M.Pride et al, Business, 10th edition, South-Western Cengage learning, USA, 2010, P 264.
[2]Ashok Khurana et al, Human resource management, V.K. enterprises, India, 2010, P84.

- **الفترة الزمنية**: يغطي التدريب فترة زمنية قصيرة بينما تغطي التنمية فترة زمنية طويلة[1].
- **المبادرة**:في حالة التدريب فإن المبادرة لنقل المعرفة والمهارات المهمة تؤخذ بشكل رئيسي من قبل صاحب العمل، ولكن في عملية التنمية يتم أخذ المبادرة في المقام الأول من قبل العامل[2].
- **النطاق**:إن نطاق التنمية يكون في مجموعة العمل بأكملها في المنظمة، أما نطاق التدريب يقتصر على عامل واحد[3].

2-2- التدريب والتعليم:

التعليم يقصد به تلك الأنشطة المصممة لزيادة وتعزيز التعلم الشامل للفرد والإمكانات البشرية على مر الزمن،ويهتم التعليم بالتفرد، والتنوع، والقدرة المستقبلية لتعمل بشكل مستقل، من خلال التركيز على معارف أكثر عمومية والمهارات والقدرات، والتعليم يستعد أيضا للفرد ليكون قادر على التعامل، والتكيف مع مجموعة متنوعة من الحالات، والظروف.

ويمكن تمييز التدريب عن التعليم من خلال مواصفات ومحددات كل منهما، إذ يركز التدريب عادة على احتياجات صاحب العمل أو البرنامج أو المنظمة، أما التعليم يركز على احتياجات المتعلم[4]، فالتدريب هو نشاط يبذل عن عمد لترقية مهارات الفرد في الوظيفة (رفع جودة العنصر البشري) على خلاف التعليم الذي يعنى أساسا بالتنمية الشخصية وليس إرتباطه بالعمل مباشرة[5].

وحسب Barun Kumar De أن التدريب هو تحسين الأداء في الوظيفة الحالية أما التعليم هو إعداد الأفراد لوظائف محددة داخل المنظمة في المستقبل[6]. فالتدريب يركز على الإستجابات الموحدة والتي يتم تحديدها أو التنبؤ بها، أما التعليم فهو عملية متكاملة تحدث تغيرات لا يمكن التنبؤ بها عند

---

[1]To gether with business studies XII, 1st edition, Rachna Sagar, New Delhi, 1998, 108.
[2]C. B. Gupta, Question bank in business studies for class XII, 7th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2008, P 93.
[3]R S Dwivedi, A textbook of human resource management, Vikas, New Delhi, 2007, P 92.
[4]Michael A. Richard et al, Employee assistance programs: Wellness/ enhancement programming, 4thedition, Charles C Thomas, USA, 2009, P 206.
[5]محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 97.
[6]Barun Kumar De, Public systemsmanagement, New Age International, New Delhi, 2006, P 81.

الفرد، ويمكن ملاحظة التغيرات التي يحدثها التدريب على المدى القصير، في حين تظهر نتائج التعليم على المدى البعيد[1].

ويرى Granger و Case أن التعليم يهتم بتشخيص المشاكل، في حين أن التدريب يسعى إلى إيجاد سبل لحلها[2].

إن التدريب يرتبط بشكل محدد بالعمل الذي يقوم به المتدربون وله تطبيقات عملية مباشرة على العمل، أما التعليم فمفهومه أوسع من التدريب الذي يشكل جزءاً من التعليم. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التعليم يميل إلى أن يكون فلسفياً ونظرياً، بينما يهتم التدريب بالجانب العملي[3]؛ فالتعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا، أي أنه كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا يزداد الجانب العلمي ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث الاعتماد على البرامج التدريبية[4].

2-3- التدريب والتعلم:

التعلم هو عملية نمو ذاتية ينهض بها الفرد من أجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والقراءة والملاحظة أو لإكتساب مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والتجريب والمحاولة. ومعلوم أن التعلم الذاتي يعد أعمق أثراً وأشد فاعلية لكونه ينطلق من دافع داخلي ولا يرتبط بمكان أو زمان كما هو الحال في العملية التعليمية[5].

---

[1] السيد أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2013، ص 27.

[2] Mousa Masadeh, Training, education, development and learning: What is the difference?, European Scientific Journal , Vol 8, No10, 2012, P P 62-68.

[3] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 205.

[4] محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 30.

[5] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 228.

أما التدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة، إذ تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت[1].

تقاس فاعلية **التدريب** على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية **التعلم**. وهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً، لأن عملية التدريب تتطلب أن يرافقها عملية **التعلم**، فبدون **التعلم** وإكساب الخبرة لا يكون هناك أي دور **للتدريب**[2]. يمكن للتعلم أن يحدث دون أي تدريب رسمي لكن Gagne وآخرون (1992) أكدوا أن استخدام التدريب يجعل عملية التعلم فعالة عن طريق تهيئة الظروف بحيث يمكن للمتدرب التعلم بسرعة وفعالية[3]. ويكمن الفرق بين التدريب والتعلم كما هو مبين في الجدول رقم 01.

الجدول رقم 01: من التدريب إلى التعلم

من التدريب	إلى التعلم
التركيز على المدى القصير	التركيز على التعلم مدى الحياة/التنمية
على أساس المهارات	على أساس الكفاءات الأساسية
موجه بالطلب الفردي	موجه بإستراتيجية المنظمة
يركز على المديرين والتنفيذيين	يركز على جميع العاملين
التقييم يقوم به الموارد البشرية أو المدراء	التقييم يقوم به الأفراد المتأثرين
يحدث التدريب خارج الموقع	يحدث التعلم في أي مكان

---

[1] رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 375.

[2] حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 235.

[3] Arshad Ahmad, Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 2, No 11, November 2012, PP 181-189.

يتم جدولة التدريب بشكل دوري	يحدث التعلم في الوقت الفعلي (الحقيقي)
التدريب على أساس تقديم المعرفة	التعلم على أساس خلق معنى جديد حول تشارك الخبرات في مكان العمل
موجه بالمدرب، التصميم من طرف متخصصين	موجه ذاتيا
معمم	محدد، تحديد المتدربين
التركيز على المدرب	التركيز على المتعلم
التنبؤ بالنتائج	عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج
التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة
نهج إرشادي	نهج المبادرة الذاتية
تقديم البرامج كغاية	زيادة القدرة كغاية
المشاركة هي المعيار الوحيد للقياس	إثبات القدرة هي مفتاح القياس
العرض حسب حجم واحد يناسب الجميع	يستهدف فقط الفجوة بين القدرة المطلوبة والحالية
بناءاً على تحليل الاحتياجات التدريبية العامة	بناءاً على تقييم الكفاءة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- Jerry W. Gilley et al, Philosophy & practice of organizational learning, performance, & change, Perseus Publishing, Cambridge, 2001, P 42.
- Eugene Sadler-Smith, Learning & development for managers: Perspectives from research & practice, Blackwell Publishing, USA, 2006, P 09.
- Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, Op-Cit, P 176.

2-4- التدريب والخبرة:

يرى البعض أن هناك فروقاً بين التدريب والخبرة باعتبارهما نشاطين هامين في مجال تحقيق أهداف المنظمات العاملة. فالتدريب عبارة عن عمليات مستمرة ومتعاقبة قد تستغرق عمر الفرد الوظيفي، من أجل تطوير إمكانية وقدراته لأداء العمل.

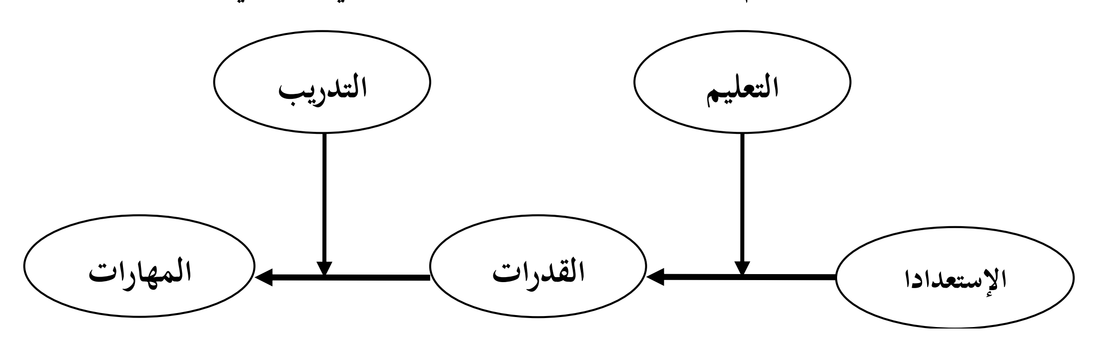
في حين أن الخبرة تشير إلى المعرفة المكتسبة والدراية الناشئة عن التطبيق العملي والممارسة الفعلية لدى الفرد ومعايشة المواقف والمشاكل المختلفة، ومن ثم يتكون لدى الفرد قاعدة معرفية تزداد اتساعاً كلما تعددت المشاكل وتنوعت الحلول. وبالتالي يصبح الإجراء أو القرار المتخذ في مواجهة تلك

المشاكل بمثابة الخبرة الشخصية، التي تطبع قرارات هذا الشخص بطابع معين يتمثل في خصوصيته وعدم خضوعه للشكل الرسمي. ويلاحظ أن الخبرة الشخصية هي محصلة عامة لمجموعة المعارف والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال التحاقه بدورات تدريبية أو من خلال التعلم والدراسة[1].

العـلاقـة بين التدريب والتعليم والتعلم والتنمية:

إن التدريب نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس بالضرورة أن يكون كل التعليم تدريب[2]. إذ يمر الفرد عبر مسار حياتي يبدأ بالتعليم، ثم بعد أن ينتهي طيلة حياته الوظيفية، ألا وهو التدريب، وتنجلي جودة هذا المسار، ومن ثم جودة أداء الفرد يتبع ثلاث حلقات[3] كما هو مبين في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: حـلـقـات المســار التـعـليمي التدريبي



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

والهدف من كل من التعليم (Education) والتدريب (Training) هو التعلم (Learning)، حيث يكون التعلم في إطار التعليم ميالاً نحو الجانب النظري، بينما يكون التعلم في إطار التدريب ميالاً أكثر نحو التطبيقات العملية، ولكن ما يجب أخذه في عين الإعتبار أن عملية الفهم (Understanding) هي عملية ضمنية تقع ضمن عملية التعلم بغض النظر عن الهدف من التعلم، فإن عملية الفهم المرتبطة

---

[1] محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 164.

[2] علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 152.

[3] بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 174.

بالتعلم هي التي تدفع بالعامل إلى أن يصبح مبتكراً، ويقدم حلولاً للمشاكل، وكفؤاً وفعالاً في أداء عمله[1].

وحسب Zwane (1995) التدريب والتنمية لا ينجحان إلا إذا تلقى الفرد مستوى مناسب من التعليم. والتدريب ضروري لتصحيح إجراءات العمل و تحسين الأداء الضعيف في الوظيفة الحالية للفرد. والتنمية من ناحية أخرى، تعنى بإثراء ليس فقط للفرد، ولكن أيضا المجموعة، المنظمة والمجتمع. وعليه نلاحظ أن هذه المفاهيم الثلاثة مترابطة[2].

إن العلاقة بين التدريب من جهة والتعليم والتنمية من جهة أخرى، هي أن المفاهيم الثلاثة تدور حول المعرفة والمهارة وتصب في الاستعدادات والقدرات[3]، وحسب Michael A. Richard وآخرون إن التنمية تشمل كل من التعليم والتدريب[4].

يتضح مما تقدم أن هناك علاقة ترابط وتكامل بين التعلم والتعليم والتدريب والتنمية، حيث أن كل من التعليم والتدريب يتضمنان التعلم، وأن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم، والتنمية تبدأ حيث ينتهي التدريب. وتهدف المفاهيم الأربعة إلى التغيير في المعارف والمهارات والقدرات والإتجاهات والسلوكيات.

---

[1] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[2]Karen Jerling, Education, training & development in organizations, 1st edition, Technikon SA, South Africa, 1996, P 3.

[3] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

[4]Michael A. Richard et al, Op-Cit, P 207.

3- أنـواع التدريب:

إن تصنيف التدريب إلى أنواع عدة يتوقف على العديد من العوامل منها[1]:

- عدد الأفراد المراد تدريبهم فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره فردي أم جماعي.
- توقيت تنفيذ التدريب بالنسبة للأفراد المراد تدريبهم فنوع التدريب للأفراد حديثي التعيين يختلف عن التدريب للقدامى.
- الإمكانيات المكانية المتاحة فإذا ما توافر للمنظمة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل موقع العمل وإلا ستلجأ إلى جهة خارجية لذلك.
- موضوع أو مضمون التدريب نفسه.
- الإمكانيات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين والمدربين ومستوى كفاءتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم التدريبية وخبراتهم وما يتصل بالعنصر البشري من عوامل أخرى.
- التطابق والتماثل مع بيئة العمل بحيث تكون الظروف البيئية المهيأة للتدريب قريبة ومطابقة للمتدربين في العمل حتى يستطيع المتدرب نقل ما يتدربه إلى بيئة عمله.
- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.
- الإمكانيات المادية المتاحة أي؛ مدى توافر الإيراد والمصروفات للتدريب ومدى استعداد المنظمة لتحمل التكاليف المترتبة على تنفيذ أنواع معينة من التدريب التي تحتاجها والميزانية الموجودة لذلك، فإذا توافرت الأموال المخصصة للتدريب ساعدت على إختيار أنواع التدريب المساعدة لذلك.

إن التكلفة عامل أساسي لإختيار نوع التدريب المناسب للمنظمة من حيث إمكانياتها المادية.

وتختلف تكاليف التدريب الداخلي عن تكاليف التدريب خارج العمل، كما هو مبين في الجدول رقم 02.

[1] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

الجدول رقم 02: تكـاليف التدريب الداخلي مقـابل تكـاليف التدريب الخـارجي

التدريب الداخلي	التدريب الخـارجي
– أجور المدربين.	– مبلغ تنفيذ أنشطة التدريب.
– أجور المتدربين.	– مصاريف النقل والإقامة.
– نفقات المعدات.	– الأجور المدفوعة للمتدربين.
– تعطيل الخدمات.	

المصدر: Faycel Bencheman, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, 4éme édition, Lextenso éditions, Paris, France, 2013, P 155.

في غالبية المنظمات ينقسم التدريب وفقاً لمعايير عدة من أهمها مايلي:

3-1- التدريب حسب طريقة التنظيم:

إن المنظمات تنفق قدرا كبيرا من المال على الأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تحسين إنتاجية العاملين لديها.وينقسم التدريب إلى فئتين، استنادا على طريقة تنظيمه وتسليمه[1]:

أ- **التدريب الرسمي**: هو تعليم مخطط بعناية مع منهج ومدرب معين، تحت إشراف المشرفين، العاملين ذوي الخبرة، أو مدربين محترفين، ويتم إتاحة التدريب الرسمي عن طريق المنظمة، والجمعيات المهنية والتجارية، والمدارس والكليات، أو المنظمات الخاصة. ويمكن تسليم التدريب الرسمي في الفصول الدراسية التقليدية، ومراكز التدريب والمختبرات، أو في مكان العمل بإستخدام متزايد للتكنولوجيا من أجهزة الحاسوب والإنترنت وأجهزة محاكاة التدريب.

ب- **التدريب غير الرسمي**: تعليم غير منظم وغير مخطط له ويقدم غالباً من قبل المشرف أو زميل العمل أو معلمه في حالات فردية مع عامل واحد أو مجموعة صغيرة من العاملين، ويشمل التدريب غير الرسمي أيضا الدراسة الذاتية من قبل الفرد والتدريب الذي يقدمه المشرف أو معلمه.

[1]James L. Burrow et al, Business Principles & Management, 12th edition, Thomson South-Western, USA, 2008, P 655.

3-2- التدريب وفقا للأهداف أو الوظائف:

ويشتمل التدريب وفقاً لهذا الأساس على الأنواع التالية[1]:

أ- **التدريب المهني**: حيث يتم تدريب العاملين على الآلات والأدوات التي يستخدمونها أثناء قيامهم بأداء أعمالهم المهنية، من حيث كيفية تشغيلها وصيانتها والمحافظة عليها، وهنا يحتاج العاملون إلى تدريب فني مستمر يكفل لهم الأمن ويؤدي إلى إنخفاض معدلات الإصابات والحوادث، ويحقق للتنظيم كفاءة أعلى في إستخدام الآلات والمعدات.

ب- **التدريب الإداري**: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المتدرب بكل ما هو جديد في الفكر الإداري، ويهدف إلى تنمية المهارات الإدارية لدى العامل لاسيما في المناصب الإدارية، سواء تعلقت هذه المهارات بالتخطيط أو التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة أو غيرها من الوظائف الإدارية.

ت- **تدريب القادة**: ويتضمن هذا النوع من التدريب البرامج الخاصة بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم، وغالبية هذه البرامج تتعلق بتدريب القادة الذين يترقون أو يترفعون لمناصب إدارية وقيادية أعلى.

ث- **التدريب التخصصي**: ويشتمل هذا النوع من التدريب على البرامج المخصصة لمزاولة عمل متخصص في مجال معين، مثل وظائف المحاسبين والمهندسين والأطباء.... وغيرهم، وذلك بهدف تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل وتغيير السلوك وتحسين مستويات الأداء.

ج- **التدريب التحويلي**: ويهدف هذا النوع من التدريب إلى علاج مشاكل الإختيار والتعيين على مستوى المنظمة، أو تغطية الفجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، فعلى مستوى المنظمة قد تكون هناك فائض في تخصصات معينة مثل المحاسبة مثلا، بينما هناك عجز في تخصصات أخرى مثل التسويق، وهنا يتجلى دور التدريب التحويلي في تغطية هذه الفجوة من

---

[1] عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 145.

خلال تدريب الفائض في تخصص المحاسبة على التسويق عن طريق برامج مكثفة في مجال التسويق لتأهيل المحاسبين وإعطائهم خلفية تسويقية تمكنهم من العمل في حقل التسويق والمبيعات بدلا من وظيفة المحاسبة التي يوجد بها فائض لدى المنظمة.

3-3- التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين وهما التدريب في مكان العمل وخارجه:

أ- التدريب في مكان العمل:

هو عملية منظمة تجري في مكان العمل لتزويد العامل بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهام الوظيفة[1]، وهو تخصيص تعليمات العمل إما متقطعة أو مستمرة،تنطوي على رصد مفصل والتغذية المرتدة لتحقيق تحسينات سريعة في المهارات الأساسية. وينطوي هذا المدخل على التعلم وتطبيق المعرفة الرسمية واللوائح والمبادئ العامة الأخرى للمهام الفعلية،فضلا عن الحصول على المعلومات غالباً ما ترتبط بوظائف محددة، مثل تطور تكنولوجيا الأنظمة أو اللوائح[2].

ويتم استخدام التدريب في مواقع العمل في تدريب المعينين حديثا، وإعادة تدريب العاملين الحاليين[3].

ويقدم هذا النوع من التدريب فرصة لمناقشة العمل مع العاملين الآخرين، كما أنه أرخص مقارنة مع الأنواع الأخرى للتدريب وعدم تعطيل الإنتاج. أما مساوئه تتمثل في أن المنتجات التي ينتجها المتدرب، على الأقل في البداية، تكون دون المستوى أو ينتج كميات عالية من الهدر[4]. والجدول رقم 03 يبين مزايا وعيوب التدريب داخل العمل.

---

[1]Karen Lawson, Improving on-the-job training & coaching, American society for training & development, USA, 1997, P 02.

[2]Evan M. Berman et al, Human resource management in public service: Paradoxes, processes, & problems,3rd edition, Sage publication, USA, 2010, P 282.

[3]Karen Lawson, Op-Cit, P 02.

[4]Richard Barrett, Applied business, Nelson Thornes, United Kingdom, 2002, P 117.

الجدول رقم 03: مزايا وعيوب التدريب داخل العمل

المزايا	العيوب
– انه يحتاج اهتمام قليل نسبيا.	– إمكانية عطب وتعطيل معدات باهظة الثمن.
– لا يتطلب أي معدات إضافية.	– قد تحدث الحوادث.
– يمكن للفرد المعني بالتدريب القيام ببعض الأعمال الإنتاجية في نفس الوقت الذي يتعلم فيه.	– التعليمات قد تكون مهملة تماما.
– يحفز الفرد المتدرب.	– ضغط العمل قد يترك القليل من الوقت للتدريب الفعال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

R. Jayaprakash Reddy, Personnel management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2004, P 38.

ب- التدريب خارج مكان العمل:

ويتم بعيداً عن مكان العمل وعادة ما يكون غير تقني في طبيعته[1]، ووفقاً لهذا النوع يتم إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل، وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب، ويعني هذا تخصيص الوقت بالكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات. هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمتدرب لمقابلة عديد من الأفراد من إدارة أخرى، كما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات فيما بينهم، ويعتبر ذلك أمراً مستحباً بعد العودة للوظائف[2]. ومن سلبيات التدريب خارج مكان العمل هو أنه مكلف مقارنة بالتدريب داخل مكان العمل[3]، ويحتاج إلى المتخصصين على درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة تستلزم مجهودات ونفقات كثيرة أحياناً[4].

[1]Kathryn W.Hegar, Modern human relations at work, South-Western, Cengage learning, 11th edition, USA, 2012, P 424.

[2] عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007، ص 292.

[3]David Floyd, GCSE Business studies: Revision guide, 1st edition, Letts educational, London, 2006, P 42.

[4]يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل،الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،ص 291.

ويأخذ التدريب خارج مكان العمل عادة عدة أشكال أهمها[1]:

- التدرب خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث قد يقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف والإمكانات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، وهنا تلجأ أجهزة التدريب من المنظمات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة في أفضل طريقة، وأقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية.
- التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإطارها حسب اتفاق مبرم مع المنظمة المعنية، ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة فقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات، أو يتم تنفيذها في أماكن مناسبة أخرى كالفنادق أو قاعات مجهزة لهذا الغرض.
- التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدها إدارة التدريب في المنظمة (إذا وجدت) داخل المنظمة وخارجها، ولكن خارج مكان العمل، وتدعو لها بعض عامليها، المحتاجين لهذا التدريب، وقد تنفذها بالاستناد إلى كوادرها الخاصة، وقد تستعين بكوادر تدريبية من السوق، وذلك حسب ظروف كل برنامج.
- التدريب خارج العمل لبعض العاملين الذين تنتدبهم إدارات المنظمة المتخصصة للتدريب في برامج عامة تعقدها جهات محلية أو خارجية وتدعو لها أي جهات محلية أو خارجية للإستفادة منها.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن كل من التدريب داخل مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل يهدفان إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو تنمية معارف وخبرات العاملين لرفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة. والجدول رقم 04 يوضح أوجه الإختلاف بين التدريب داخل وخارج مكان العمل.

---

[1] أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 154.

الجدول رقم 04: أوجه الإختلاف بين التدريب داخل مكـان العمل والتدريب خارج مكـان العمل

المعيار	التدريب داخل مكـان العمل	التدريب خارج مكـان العمل
المبدأ	التعلم بالممارسة	التعلم عن طريق اكتساب المعرفة
مكان التدريب	مكان العمل	بعيدا عن مكان العمل
المدربون	المشرف والعمال ذوي الخبرة	الخبراء
المزايا	التطبيق والتعلم الذاتي	التعلم المنهجي والمستمر من دون ضغوط العمل
العيوب	ضغوط العمل على المتدربين	مكلف والتعلم نظري

المصدر: C B Gupta, Business studies for class XII, 4th edition, Mc Graw Hill, New Delhi, 2007, P 220.

3-4- التدريب حسب احتياجـات الأفراد:

التدريب في ضوء احتياجات الأفراد يقسم إلى ثلاث أنواع[1]:

أ- **التدريب الذاتي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

ب- **التدريب الفردي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو إنحراف.

ت- **التدريب الجماعي**: هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الإنتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضاءها.

3-5- التدريب حسب وقت تنفيذه:

التدريب بحسب وقت تنفيذه ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي[1]:

---

[1] نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص129.

أ- التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي):

ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد وقبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، والغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل والإنطلاق في تنفيذه، وتقوم بمثل هذا التدريب معاهد خاصة وعامة للتدريب، وكليات المجتمع، ومعاهد الخدمة الاجتماعية...إلخ.

ب- التدريب بعد التعيين مباشرة:

ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة، بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل. ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمنظمة وبالأعمال التي يجب مزاولتها ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى، ويتخذ هذا النوع عدة أشكال أهمها:

ت- **التدريب الأساسي:** وفيه يعطى العامل الجديد معارف ضرورية، ومعلومات ومهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغل، وقد يتم هذا النوع قبل التدريب قبل الإنخراط في العملية الإنتاجية.

ث- **التدريب المهني:** وهو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب أي متطلبات أو ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج.

ج- **التدريب لتوجيه الموظفين الجدد:** ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي أو الإبتدائي[2] يتم من خلاله إعداد العاملين الجدد وتهيئتهم لأعمالهم الجديدة وعلى نحو منظم وبترتيب دقيق. وعادة ما يأخذ مستويين إثنين؛ على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدة التي سيعملون بها. فضمن المستوى الأول يتعرفون على المنظمة، أنشطتها، سياساتها، وأهدافها وكذلك ما تقدمه من

[1] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص ص 311- 313.

[2] نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص130.

خدمات للعاملين، أما ضمن مستوى الوحدة فيتم تعريفهم بأعمالهم وجداول العمل فيها وأدوارهم الوظيفية الجديدة إضافة إلى زملائهم ورؤسائهم في العمل[1]. ويهدف التدريب التوجيهي إلى تمكين العاملين من الإندماج بسرعة، والعمل بفعالية وثقة من البداية[2].

ح- **التدريب أثناء العمل:** ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة، وحتى إنتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب. ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أدواتها وبما يتفق مع خطة المسار التوظيف لهم[3]. ولهذا النوع من التدريب مزايا أهمها[4]:

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
- يستخدم المواد والآلات التي يستخدمها فعلاً بعد فترة التدريب.
- يتعلم في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.
- يتبع نفس النظم والإجراءات، ويندمج خلال فترة تعليمه مع زملائه و رؤسائه.
- ينتج فعلاً أثناء فترة التدريب، وبذلك يغطي بعض تكاليف تدريبه.

3-6- التدريب حسب الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي[5]:

أ- **التدريب قصير الأجل:** وغالباً ما يستغرق هذا النوع فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع

---

[1] فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 226، 227.

[2] Roger Lewis, Roger Trevitt, Business: Vocational a level, 3rd edition, Nelson Thornes, London, 2000, P 499.

[3] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 313.

[4] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 233.

[5] خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

ب- **التدريب طويل الأجل**: وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر، ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياساً بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن العيوب أو المأخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

4- دواعي الإهتمام بالتدريب:

إن تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية فرضته ضرورات كثيرة نتيجة التغييرات السريعة في عالم اليوم، والتي كان من نتائجها تعقد وتطور المجتمعات الحديثة، فشكلت ضغوطاً في كافة الإتجاهات على المنظمات كي تتكيف مع هذه الضرورات أولا، وأن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة ثانياً.

إن تعقيدات الوظائف ونوعياتها وحركياتها، والإتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة والخدمة، وتشكيل فرق العمل وصنع القرارات، وإستخدامات التكنولوجيا الحديثة وتحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية تدريب الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للإرتقاء بمواردها إلى مستويات الفاعلية والكفاءة والتميز في الأداء[1].

حدد Bass ثلاثة عوامل تجعل من التدريب ضرورة لابد منها في المنظمة، وهي: التطور والتقدم الفني، والتعقيد المؤسسي، والعلاقات الإنسانية. وترتبط هذه العوامل الثلاثة بروابط قوية فمثلا التقدم

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 254.

الفني يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة، وزيادة حجم المنظمة يؤدي إلى زيادة تعقدها، وبالمثل فإن زيادة التعقد في المنظمة وزيادة التقدم الفني يؤديان إلى مشكلات إنسانية[1].

ومن أهم العوامل التي ساهمت في زيادة الإهتمام بالتدريب تتمثل في:

- **العولمة:**

إن في ظل العولمة أصبحت الشركات متعددة الجنسيات لها فروع في دول كثيرة وهنا تكمن أهمية التدريب، إذ على المدراء والعاملين في تلك الشركات فهم ثقافة وأعراف البلد الذين يعملون فيه وكذلك التدرب على التعامل مع العاملين لأنهم في العادة يكونوا من جنسيات متعددة وهنا يظهر لدينا التدريب على إدارة التنوع[2]. ويعتبر التدريب أحد الأسلحة الإستراتيجية للحفاظ على ثروات الشعوب أمام تحديات العولمة والأمركة، فالتدريب هنا يزيد عن المعرفة والمعلومات عن إتجاهات الإقتصاد العالمي والتكنولوجيا العالمية والفرص والتهديدات العالمية. ويوفر التدريب المهارات اللازمة للتفاوض والتعاقد مع المنافسين والموردين والمستثمرين وبالتحديد تتمثل نتائج الإستثمار في التدريب[3]:

- يعمل التدريب على تحقيق القدرات الفعلية والمنطقية في التعامل مع حوار الثقافات والحضارات.
- يوفر التدريب والتعليم والكوادر الوطنية للتعامل مع الإختراعات والإبتكارات التكنولوجية الجديدة ومن ثم يتم نقل المناسب منها للوطن الأم.
- يوفر التدريب والتعليم المناخ التنظيمي الجاذب للإستثمارات الدولية والشركات عابرة القارات.
- يحقق التدريب تنمية مهارات وفنون التعامل مع الآخرين من الجنسيات المختلفة وخاصة المهارات السلوكية.

---

[1] حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 126.

[2] فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 57.

[3] فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 343.

- يسمح التدريب بإعداد جيل جديد من الشباب المناسب للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت والواعي بضرورة تحديث الصناعة والبنوك والشركات وبقية الأنشطة الإقتصادية الأخرى.
- التدريب هو العمود الفقري والمشارك الأعظم في إعاد هيكلة الموارد البشرية لتواجه المنافسة العالمية.
- تتطلب العولمة إستمرار الإنفتاح على العالم إقتصادياً وإجتماعياً وثقافيا وفنيا وتجاريا وماليا بشرط الحفاظ على موارد الدولة. ولا يتحقق ذلك بدون التدريب المستمر.
- يعمل التدريب على التوفيق بين الأصالة والمعاصرة بين التفكير العالمي والأداء القومي، بين الفرص والتهديدات.

- **الحاجة إلى القيادة:**

يعني عصر العولمة وقوة العمل أن المنظمات سوف تحتاج إلى تجديد وتدريب وتطوير العاملين وأصحاب المواهب الإدارية من المدراء التنفيذيين،والموظفين الإداريين. وفي ظل الاقتصاد العالمي تحتاج المنظمات إلى الأداء بنجاح وهذا يتطلب مهارات مختلفة للعاملين ويحتاج المدراء كذلك إلى الوعي الذاتي والقدرة على بناء فرق العمل الدولية، وجعل الإدارة عالمية وكذلك خلق التفاعل وإدارة العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة. والمدراء الفاعلين ينجزون الوظائف الأساسية للإدارة (من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة) ولكن يجب أن يتمتعوا بإتصالات جيدة والمساعدة في تطوير وتنمية العاملين، والتعاون في العمل مع العاملين أكثر من الإعتماد على نمط القيادة الأوتوقراطي أو الدكتاتوري. كما وتحتاج المنظمات إلى تحديد أصحاب المواهب الإدارية ومساعدة المدراء الجدد من أجل تطوير المهارات التي يحتاجونها لغايات النجاح وتشمل هذه المساعدة على تقديم الخبرات الوظيفية، ومواد تدريبية، وكذلك تطوير مهارات العاملين وحل مشاكل التنظيم وتطوير الخطط الملائمة من أجل حل هذه المشاكل[1].

[1]فايز حسين، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- **جذب وإعادة تدريب المواهب:**

الإقتصاد يتوقع إضافة (20) مليون وظيفة جديدة إذ أن العدد الضخم من العاملين الجدد يحتاج إلى إعادة إستبدال العاملين القدماء وضخ دماء جديدة للعمل. كما أن الإنفجار السكاني يتطلب المزيد من تقديم السلع والخدمات وبالتالي زيادة الحاجة إلى العاملين. وهذه الزيادة في إستقطاب العاملين يرافقها زيادة في برامج التدريب على مختلف الأنشطة ولاسيما فيما يتعلق بمهارات الحاسوب. وكذلك يحتاج العاملين إلى تنمية مهارات متعددة لهم مثل المهارات المعرفية والمهارات الشخصية وبالتالي ظهر لدينا في المفهوم الحديث يشير إلى إدارة الموهبة والذي يعتبر جزء مهم في أي تنظيم حيث يعتني بالعاملين من حيث تنمية مهاراتهم وإعادة تدريبهم[1].

- **خدمة الزبائن والتركيز على الجودة:**

ويتطلب ذلك التركيز على النوعية الجيدة ورفع الأداء وكذلك فإن الاهتمام والتميز بخدمة الزبائن يتطلب الاهتمام بخصائص المنتج والخدمة والتفاعل مع الزبائن وقيادة التميز في مجال خدمة الزبائن يتضمن فهم رغبات وإحتياجات الزبائن وتوقع الإحتياجات المستقبلية لهم. ويتضمن كذلك تقليل الأخطاء في السلع المنتجة وزيادة المعارف الخاصة بالعاملين على إعتبار أن الزبائن يملكون معرفة واسعة ويتوقعون من المنظمات تقديم خدمات متميزة إذ يخلق ذلك تحدياً للعاملين من أجل التفاعل مع الزبائن إذ يتطلب هذا التفاعل إيجاد سمعة للمنظمة وتحقيق أداء مالي عالي. وكذلك يحتاج العاملين إلى معرفة تامة حول المنتجات ومهارات في تقديم الخدمات وكذلك يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة حول أنواع القرارات التي يمكن أن يتخذوها عند التعامل مع الزبائن وللمنافسة في إقتصاديات اليوم سواء على المستوى المحلي أو العالمي فإن المنظمات تحتاج إلى تقديم السلع والخدمات بجودة عالية. وهنا يظهر لدينا مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تشير إلى جهد واسع النطاق ومستمر للمنظمات من أجل تحسين أساليب الأفراد والآلات والأنظمة التي تنجز العمل، ومن القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة أولا: أساليب وعمليات تصميم لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية للزبائن، ثانيا: كل عامل في المنظمة

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 59.

يتلقى تدريباً حول الجودة[1]؛ فالتدريب يعتبر من المتطلبات المهمة لتطبيق الجود الشاملة لأنه يهدف بصفة عامة إلى تعديل تفكير وسلوك المتدرب إيجابياً نحو تطبيق الجودة الشاملة على ضوء إحتياجات العملاء[2].

- **التغير الديمغرافي والتنوع في قوى العمل:**

تواجه المنظماتتحديات مختلفة كنتيجة لزيادة التنوع في قوى العمل، وفي المهارات والقدرات، ويعتبر العامل السكاني من أهم العوامل التي تحدد حجم وتعويض قوى العمل.

وفي ظل الاقتصاد العالمي أصبح هنالك تنوعاً في العاملين من حيث العرق، الجنس، الدين والجنسية إذ يتطلب برامج تدريبية للمساعدة على التأقلم مع ذلك وفهم ثقافات الآخرين حتى تلبي إحتياجاتهم وكذلك عمل برامج تدريبية للمدراء على إدارة التنوع الحاصل في مكان العمل من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية. وكذلك يجب تقديم تدريب في المهارات الفنية الضرورية من أجل خدمة الزبائن في ظل الاقتصاد العالمي المفتوح.

- **الأداء العالي لنماذج أنظمة العمل:**

تمكنت التكنولوجيا الحديثة من إحداث تغييرات في المهارات المطلوبة وفي أدوار العمل وفي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للعمل مثل استخدام فرق العمل وإستخدام الإنتاج المتكامل المعتمد على الحاسوب وأن استخدام الرجل الآلي والحواسيب لإتمام عمليات الإنتاج وأن إستخدام مثل هذه التقنيات يتطلب عمال مراقبة للمعدات وكذلك المشاركة في المعلومات مع عمال آخرين وفهم العلاقات بين جميع مكونات عمليات الإنتاج وبالتالي فإن ذلك يتطلب مزيداً من التدريب على إستخدام مثل تلك التقنيات الحديثة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 60.

[2] هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 209.

- **زيادة القيمة إعتماداً على المعرفة:**

في الوقت الحاضر العديد من المنظمات أصبحت مهتمة وبشكل كبير بتطوير رأس المال الفكري كطريقة للحصول على الميزة التنافسية وكنتيجة لذلك تحاول المنظمات جذب وتطوير وتدريب العاملين وخصوصاً عمال المعرفة. ومن أجل الإستفادة من معارف العاملين فإن ذلك يتطلب نمط إداري يركز على تطوير وتمكين العاملين والتمكين يعني إعطاء العاملين المسؤولية والسلطة من أجل إتخاذ القرارات، ومن أجل التمكين بنجاح فإنه على المدراء تدريب العاملين والعمل على ربط العاملين مع المصادر المتاحة من خارج المنظمة مثل (الناس، المواقع الإلكترونية...إلخ) ومساعدة العاملين على التعامل مع العاملين الآخرين والمدراء في المنظمة وكذلك يجب تدريب العاملين على وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الويب، البريد الإلكتروني، الأدوات الأخرى للإتصال وكذلك جمع ومشاركة في المعلومات[1].

- **التكنولوجيا الحديثة (الجديدة):**

إن توالي التغيرات والتطورات والاكتشافات المعرفية والعلمية والتقنية مع تقارب الفترة الزمنية الفاصلة بين إكتشاف آخر اختراع وما يليه...إلخ مما فرض على كافة المنظمات التفكير العميق اتجاه التعايش الفعال والتكيف مع تلك الأحداث والمستجدات وتوظيفها بإعادة تنظيم وجودها ورسم إستراتيجياتها سعياً إلى الاستمرار والترقي والنمو معرفياً وتقنياً[2].

كما أن التطور السريع الجاري في مجال التكنولوجيا يحدث نقصاً في عدد ونوعيات الكفاءات والمهارات المختلفة والمطلوبة اتجاه هذا التطور، وبالنظر لضيق سوق عرض الكفاءات الإدارية المطلوبة، وعدم كفايتها لمواجهة حدود الطلب الفعلي[3].

[1] نفس المرجع السابق، ص 60.

[2] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2009، ص 187.

[3] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمات المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 364.

والمؤكد ان ذلك ضاعف من تحديات المنظمات والعاملين فيها ولعل أبرز هذه التحديات إعادة التأهيل والتطوير المستمر على مستوى كل من المعرفة والمهارة وليس ثمة مجال نحو معاهد ومنظمات تعليمية لتصحيح الوضع سوى من خلال التوسع والتطوير في إدارات ومراكز التدريب بالمنظمات لتتولى عملية القيام بهذه الأنشطة المهمة[1].

5- أهمية التدريب وأهدافه:

5-1- أهمية التدريب:

يلعب التدريب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتحسين علاقات العمل، وتتجلى أهمية التدريب في النقاط الأساسية التالية:

أ- أهمية التدريب للمنظمة:

يعتبر التدريب من قبل معظم المديرين كوسيلة للحفاظ وزيادة المهارات الفنية للمنظمة، وكأداة مفيدة لتحسين إنتاجية المنظمة[2]، وتحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة ومن بين هذه الفوائد ما يلي:

- الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، مما يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين المستوى الإنتاجي في المنظمة بشكل عام.
- زيادة مستوى المعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل المنظمي في المستويات والمواقع الإدارية المختلفة في المنظمة.
- يساعد التدريب المنظمة من القدرة على إتخاذ القرارات بأكثر عقلانية وفاعلية وحل المشاكل التي تواجهها بنفسها.

---

[1] هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[2] Jean Boivin et al, Le défi de la gestion des emplois, Les presse de l'université Laval, Canada, 1990, P 38.

- يساعد في تجديد وإثراء المنظمة بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها لوضع أهدافها وتخطيط سياساتها المستقبلية.
- يساعد التدريب في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية للمنظمة.
- يساهم في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق التناغم المتبادل بينهم.
- يساعد في تحسين الأنماط القيادية وتعزيز مستوى القرارات الإدارية.
- يساعد في خلق إتجاهات إيجابية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي والتعرف على جوانب الضعف والقوة وواقعها التنافسي مع المنظمات الأخرى[1].
- التدريب شرط أساسي لتحسين نوعية العمل؛إذ يكمن أثر التدريب أكثر وضوحا من خلال مساهمته فيرفع مستوى المعرفة والقدرة على الاتصالبين العاملين.
- يساهم التدريب في تحسين تدفق المعلومات بين المنظمة وبيئتها، حيث أنه يسمح بتحسين جودة المدخلات[2].
- إن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الإكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي، كما يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة[3].

---

[1] عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 86.

[2]Bernard Martory, Tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, éditions Liaisons, Paris, France, 2004, P 133.

[3] هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 46.

- الإقتصاد في المواد والمعدات، فالعاملون المدربون يستخدمون المواد والمعدات بشكل إقتصادي، وتقليل الفاقد من المواد والمعدات، والحوادث الصناعية والأضرار في الآلات والمعدات تكون في الحد الأدنى لها، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الصيانة وزيادة من عمر الآلات والمعدات.
- برنامج التدريب المنتظم يساعد على تقليلا لوقت والتكلفة اللازمين للوصول إلى مستوى مقبول من الأداء.
- توحيد الإجراءات: في التدريب الرسمي نجد أفضل الطرق لأداء العمل تكون موحدة والتعلم لجميع العاملين، وتوحيد إجراءات العمل والممارسة تساعد على تحسين جودة الأداء.
- يسهل عملية التفويض واللامركزية في السلطة، فالعاملين المدربين على استعداد لقبول مهمة جديدة وصعبة، وبالتالي التدريب هو عامل مساعد للإدارة الفعالة.
- التدريب يساعد على تقليلا لحاجة إلى الإشراف المستمر والوثيق على العمال، فالعامل المدرب تدريبا جيدا يعتمد على نفسه في عمله ولا يحب التنصل من العمل لأنه يريد الحرية والاستقلال الذاتي. كما يسمح التدريب بزيادة نطاق الإشراف وتخفيض تكلفة الإشراف[1].
- يساعد في جذب الكفاءات.
- خلق اتجاهات أكثر تقبلا وتكيفاً للتغيير.
- تخفيض تكاليف التوظيف من خلال إعادة التدريب[2].

ب- أهمية التدريب للعاملين:

إن الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل بالآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة زيادة إلمامهم وكفاءتهم في العمل.
- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من أخطار العمل الذي يزاولونه، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة[1].

---

[1]Sakthivel Murugan, Management principles & practices, 1st edition, New age international, New Delhi, 2004, P 252.

[2]David Goss, Principles of human resource management, 1st edition, Thomson learning, London, 1994, P 64.

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتمييز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكاناً جيداً للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يزود التدريب الأفراد العاملين المعلومات التي تعمل على تحسين مهارات القيادية والاتصالات والإتجاهات[2].

ت- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يؤدي التدريب إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية[3]:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- تتوافر القيادات الإدارية نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تسهم بشكل واضح في توجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها[4].

---

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 68.

[2] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 274.

[3] نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 52.

[4] يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 274.

2-5- أهداف التدريب:

تتمثل أهداف التدريب في ما يلي[1]:

- زيادة معارف العاملين في القيام بعمل معين.
- نقل المهارات الجديدة بين العمال بشكل منتظم لتمكينهم من التعلم بسرعة.
- تغيير في اتجاهات العمال اتجاه زملاء العمل والمشرفين والمنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- تمكين العمال من التعامل مع المواد والآلات والمعدات بكفاءة لتفادي الإهدار في الوقت والموارد.
- تخفيض عدد الحوادث من خلال توفير التدريب في مجال السلامة للعمال.
- إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا.
- تعزيز الروح المعنوية الفردية والجماعية، والشعور بالمسؤولية، والتعاون وعلاقات جيدة.
- ضمان سلاسة وكفاءة العمل للإدارة.
- نقل المدخلات الجديدة من المعارف الأساسية والمهارات المطلوبة لأداء ذكي من وظيفة محددة.

ويضيف محمد أحمد عبد النبي أهداف التدريب التالية[2]:

- تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات وأوجه القصور والنقص والخطأ سواء في الإتجاهات أو في القيم والميول أو في الأنماط السلوكية المستخدمة في العملية الإدارية، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم إكتشافها بمرور الزمن وعندها لابد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها.
- إتاحة الفرصة للإبتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر ومستجداته أو إعداداً للمستقبل ومتطلباته أو للتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتها.

---

[1] G. Murugesan, Human resource management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2011, P 61.

[2] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر والموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة وهو ما يسمى بالتدريب التحويلي.
- دمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة من خلال خلق مناخ يمكن العامل من تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المنظمة[1].

ثانيا: أسس ومرتكـزات العملية التدريبية

1- العملية التدريبية:

إن نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تمر بها العملية التدريبية إبتداءاً من تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وأخيراً تقييم نتائجها.

1-1- تحديد الإحتياجات التدريبية:

1-1-1- مفهوم الإحتياجات التدريبية:

إن كلمة الحاجة (Need) تشير إلى أن هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة التدريب (Training) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة، لذلك يمكن القول بأن الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هنالك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء[2].

إن الإحتياجات التدريبية هي أوجه الضعف أو القصور في معلومات، مهارات، إتجاهات وأنماط سلوك العاملين المطلوب تغييرها أو تعديلها أو تحديثها أو إكسابها للعاملين لمساعدتهم في التغلب على

---

[1]Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, 2[nd]edition, Excel Books, New Delhi, 2006, P 268.

[2]يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 297.

المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم أو في التعامل مع رؤسائهم أو زملائهم أو العملاء والمتعاملين مع المنظمة[1].

وعرفت الإحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر. بحيث يؤدي سد هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة[2].

وتحليل الاحتياجات التدريبية هو في الأساس عملية جمع البيانات التي تسمح للمنظمة تحديد ومقارنة المستوى الفعلي للأداء مع المستوى المطلوب[3]. والشكل رقم 02 يجسد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

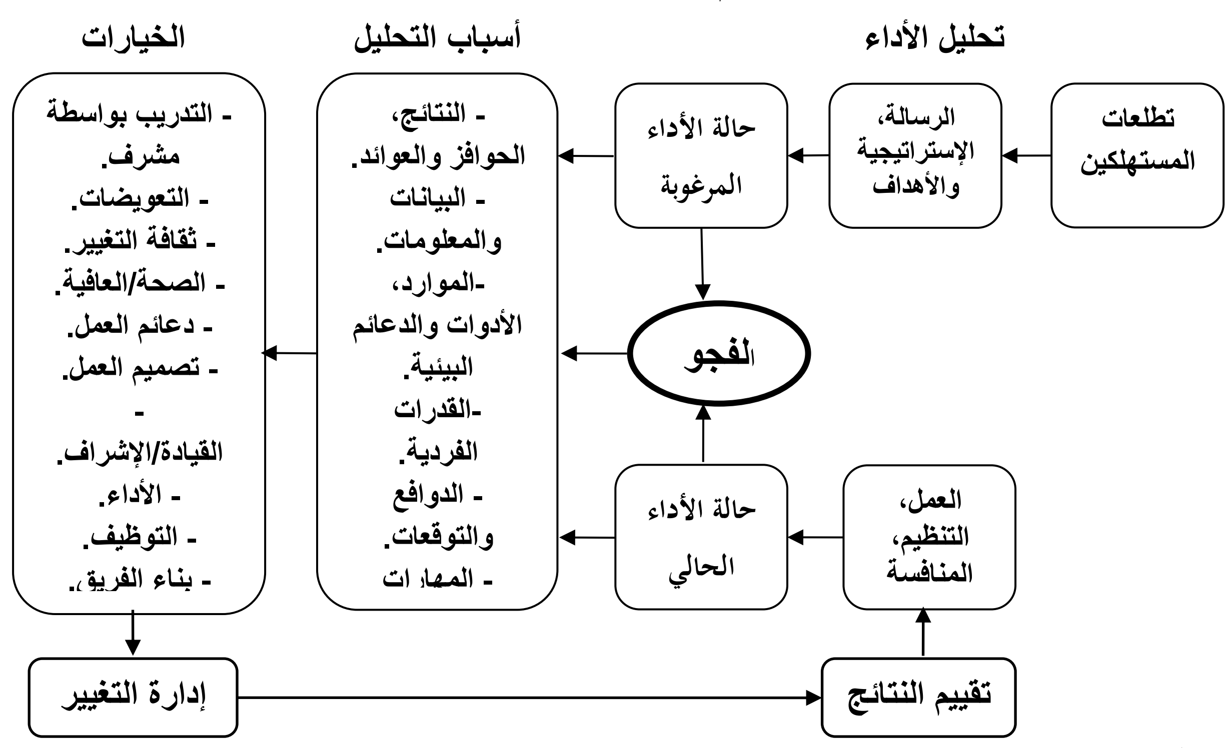
---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 271.

[2] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر، مصر، 2006، ص 236.

[3] Rosemary Thomson, Christopher Mabey, Developing human resources, Routledge, USA, 2011, P 30.

الشكل رقم 02: عملية تحديد الإحتياجـات التدريبية



المصدر: David Simmonds, Designing & delivering training, 1st edition, Chartered institute of personnel & development, London, 2003, P 40.

يتبين من الشكل رقم 02 أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية هي عملية تحليل الأداء من خلال قياس مستوى الأداء بمقارنة الأداء الفعلي في ظل المتغيرات الحالية (العمل، التنظيم والمنافسة) والأداء المرغوب الذي يحكمه توقعات المستهلكين والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ليتم تحديد الفجوة ومعرفة أهم الأسباب التي أدت إليها، وبناءاً على هذا التحليل تتحدد البدائل المتاحة لردم تلك الفجوة كخطوة أساسية للتغيير وفي الأخير يتم تقييم النتائج.

1-1-2- أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة ومفيدة تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية ويعزى ذلك للأسباب التالية[1]:

- تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.
- تؤدي إلى الأداء المناسب وتبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- تساعد المسؤولين عن البرنامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الإحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً.
- يعد تحديد الإحتياجات التدريبية من المؤشرات الأساسية لنجاح عملية التدريب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة لأنها توجه التدريب إلى الأعمال الصحيحة.
- يتيح الفرص العاملة أمام العاملين لتقدمهم وزيادة كفايتهم وتحسين أدائهم.
- تعطى الإحتياجات التدريبية ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم عن مجال التدريب المطلوب.
- إن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعد عملية ديناميكية مستمرة.

1-1-3- تصنيف الاحتياجات التدريبية:

هناك أنواع مختلفة من الاحتياجات التدريبية، ووفقا لـ Brinkerhoff (1986) أن التركيز فقط على قصور الأداء في تحليل الاحتياجات مقيد جدا، واقترح ثلاث طرق أخرى مناسبة للنظر في الاحتياجات التدريبية تتمثل في الإحتياجات الديمقراطية، واحتياجات التشخيص والإحتياجات التحليلية[2].

---

[1] عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 297.

[22]G Pandu Naik, Training &development: Text, research & cases, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2007, P 77.

أ- **الإحتياجات الديمقراطية (Democratic needs)**: هي الخيارات المتاحة للتدريب/تنمية الموارد البشرية المفضلة، أو محددة من طرف العاملين أو المديرين أو كليهما. والبرامج التي تلبي هذه الاحتياجات من المحتمل أن تكون مقبولة ومطلوبة من قبل أعضاء المنظمة. ولذلك، يمكن استخدام الاحتياجات الديمقراطية لحشد الدعم لبرامج تنمية الموارد البشرية.

ب- **الإحتياجات التشخيصية** (Diagnostic needs): التركيز على العوامل التي تؤدي إلى الأداء الفعال ومنع حدوث مشاكل في الأداء، بدلاً من التأكيد على المشاكل القائمة. ويتم تحديد احتياجات التشخيص من خلال دراسة مختلف العوامل التي قد تؤثر على الأداء. والهدف من ذلك تحديد مدى فعالية الأداء الممكن تحقيقه.

ت- **الاحتياجات التحليلية** (Analytic needs):تحديد سبل جديدة وأفضل لأداء هذه المهمة.يتم اكتشاف هذه الاحتياجات بشكل عام عن طريق الحدس والبصيرة أو نظرة الخبراء.

إضافة إلى هذه الأشكال أضاف Randy وآخرون احتياجات الإمتثال:

ث- **احتياجات الامتثال** (Compliance needs): هي تلك التي يفرضها القانون. هذه الفئة من الاحتياجات مخصصة في كثير من الأحيان للتعامل مع برامج التدريب المقررة مثل التدريب في مجال السلامة والوقاية من برامج التحرش الجنسي، والتدريب لتنفيذ سياسة التحفظ والتدريب بموجب قانون المتدرب...الخ.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية وفقاً للمعايير الآتية:

أ- درجة الصعوبة:

تنقسم الاحتياجات التدريبية حسب درجة الصعوبة إلى أربعة أنواع هي: المعرفة، المهارات، الإتجاهات والسمات الشخصية كما هو في الجدول رقم 05.

الجدول رقم 05: إحتياجات التدريب حسب درجة الصعوبة

المعرفة	المهارات	الإتجاهات	السمات الشخصية
عدم **المعرفة** **مثل:** - عدم معرفة إستراتيجية المنظمة - عدم معرفة الثقافة التنظيمية	عدم القدرة على **فعل** شيء ما **مثل:** - عدم القدرة على القيام بإجتماع فعال. - عدم القدرة على تحديد الأولويات. -عدم القدرة على إدارة الصراع.	عدم **الاتفاق** مع شيء معين **مثل:** - عدم الموافقة على إستراتيجية المنظمة - عدم التوافق مع سياسة المنظمة.	عدم القدرة على التحلي **بسمات** معينة **مثل:** - يمكن للضغوط أن تؤثر على التركيز وإصدار الأحكام. - غير مبدع.
سهولة التغيير	⟵⟶		**صعوبة التغيير**

المصدر: Halelly Azulay, Employee development on a shoestring, The American society for training & development, USA, 2012, P 03.

ب- الإطـــار الزمني:

تنقسم الاحتياجات التدريبية وفقاً للمدى الزمني إلى نوعين وهما الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية كما هو مبين في الجدول رقم 06.

الجدول رقم 06: الاحتياجات التدريبية الحـالية والمستقبلية

الاحتياجات الحالية	الاحتياجات المستقبلية
- ترتبط بعلاج النقص في أداء العامل.	- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة.
- ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل.	- ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً أو مالياً.
- ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء.	- ترتبط بخطط التنمية والتطوير.
- ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة.	

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 132.

يتبين من الجدول رقم 06 أن الفرق بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية هو العنصر الزمني؛ فالاحتياجات الحالية تهدف إلى تحسين الأداء في المدى القصير، أما الاحتياجات المستقبلية تكون على المدى الطويل بالتركيز على تنمية الموارد البشرية.

ت- الضيق والشمول:

قد تأخذ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية طابعاً ضيقاً فتشمل عاملاً واحداً أو مجموعة من العاملين أو تشمل أعداداً كبيرة من العاملين على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى مهنة معينة كالمشرفين أو المديرين[1].

ث- الكم والكيف:

قد تكون الاحتياجات التدريبية نوعية يصعب قياسها والمتعلقة في مجالات القيادة والدافعية و التغييرات السلوكية والاتجاهات وقد تكون أيضاً احتياجات كمية يعبر عنها بعدد الوظائف التي تحتاج إلى تنمية أو عدد من المشرفين والمدراء الذي سوف ينقلون إلى وظائف أخرى[2].

1-1-4- أسباب ظهور الاحتياجات التدريبية:

تظهر احتياجات التدريب في الحالات التالية [3]:

- عندما لا يساهم مستوى الأداء والسلوك والاتجاه الحالي في نجاح المنظمة.
- مستوى التحفيز والروح المعنوية منخفض بين العاملين في المنظمة.
- عندما يكون هناك حاجة خاصة إلى الابتكارات التكنولوجية في المنظمة مثل إدخال نظم الجودة ISO.
- نقل العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم لآخر.
- عندما تكون هناك حاجة لتحديث معارف العاملين ككل.

---

[1] عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 297.

[2] نفس المرجع السابق، ص 298.

[3] Madhurima Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2008, P 118.

- في حالة الترقية.
- في حالة التوجه الجديد في إستراتيجية المنظمة.
- عندما يكون هناك تغيير في السياسات والنظام، والأولويات والإجراءات وتوقعات الإدارة في المنظمة.
تأثير التغيرات الخارجية على المنظمة.

1-1-5- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تقدير الاحتياجات التدريبية هي أول مبادرات تحسين الأداء لسد فجوتها، ويتم التعرف على أسباب مشاكل الأداء وذلك بإجراء تحليل لثلاثة مجالات هي: تحليل مستوى المنظمة، وتحليل الوظيفة وتحليل الأفراد كما هو مبين في الشكل رقم 03.

وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة:

أ- تحليل العمليات أو الوظائف:

إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين. ومن المستحسن أيضا أخذ رأي العامل نفسه في الطريقة التي يؤدى بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها.

ب- تحليل الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على العامل وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي

والمستقبلي[1]. وتنبع الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد من الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة؛ أي يمكن تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف، وما تحتاجه الوظيفة من قدرات ومهارات ومعارف، كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تدريبية على مستوى الفرد[2].

ت- تحليل المنظمة:

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف[3]. وغالباً ما يركز هذا النوع من التحليل على عنصرين هما: الأداء الحالي للمنظمة، والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ في الإعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات، والإجراءات والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الأداء[4].

وتؤدي نتائج تحليل الفرد إلى إتخاذ قرار من ضمن البدائل التالية[5]:

- **تنمية الشعور بالرغبة في العمل:** فعندما يكون مستوى الأداء منخفضاً ليس بسبب عدم توفر القدرات اللازمة، وإنما لعدم توفر الرغبة في الأداء، أي كونه غير راض عن عمله لأسباب متنوعة، ففي مثل هذه الحالة ينبغي أن تدور موضوعات وإتجاهات التدريب على معالجة أسباب الاستياء وعدم الرغبة في العمل.

[1] عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 136.

[2] راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 218.

[3] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

[4] راوية حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[5] الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص ص206، 207.

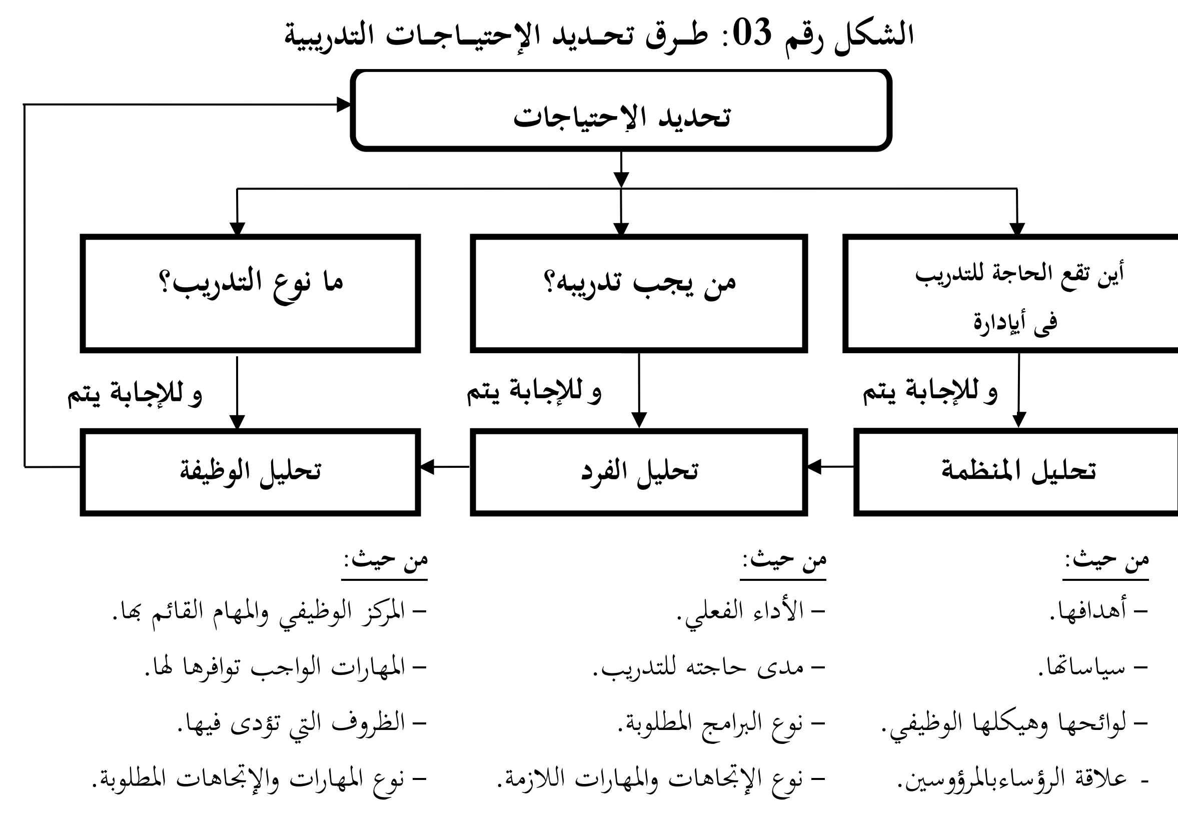
- **تنمية القدرات:** فعندما يكون الإنخفاض في مستوى الأداء نتيجة ضعف قدرات الأفراد بالرغم من انهم يملكون الإستعدادات اللازمة لإكتساب القدرات المطلوبة، فيجب أن تتركز برامج وخطط التدريب على تنمية القدرات اللازمة وإيجاد وسائل تطويرها.
- **إيقاف التدريب:** وذلك عندما يتبين للإدارة أن إنخفاض مستوى الأداء هو ليس نتيجة ضعف قدرات الفرد فحسب، وإنما أيضا بسبب عدم توفر الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، ففي هذه الحالة قد يكون تدريب الفرد عملية غير مجدية.

إن الغرض من تحليل التنظيم هو تحديد المواقع أي الإدارات والأقسام التي يلزم تدريب أفرادها، أما تحليل الأعمال يساعد في تقرير محتويات التدريب، أي المهارات والمعلومات والإتجاهات. وإذا تمت دراسة هذه العناصر متكاملة (تحليل التنظيم، الأعمال والأفراد) أمكن إستخلاص نوع وكمية الاحتياجات التدريبية بدقة. ومن أجل تحديد هذه الاحتياجات يمكن إستخدام العلاقة التالية:

إحتياجات التدريب = متطلبات العمل – مهارات الفرد في هذا العمل[1].

[1] معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية: مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، بدون مكان النشر، 2010، ص ص 250، 251.

الشكل رقم 03: طـرق تحـديد الإحتيـاجـات التدريبية



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 240.

1-1-6- مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية:

إن مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عديدة وكلها تساعد على التعرف على إحتياجات الفرد التدريبية، ويمكن الإعتماد على مصدر واحد منها أو أكثر للتعرف عليها، وكلما تعددت المصادر كلما ساعدت على تحديد الاحتياجات بدقة أكبر، وفيما يلي عرض لبعض من هذه المصادر[1]:

---

[1] عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 132- 136.

أ- توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغلها:

من الأهمية بمكان لمعرفة الحاجة إلى التدريب فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجة أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه على الوجه الصحيح وبعد ذلك يمكن أن يتجه التدريب نحو القيام بالتالي:

- تدريب ذوي المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.
- تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد إكسابهم الخبرة العملية اللازمة لحسن أداء العمل.

ب- معدلات الأداء:

- إن إنخفاض معدل الأداء مؤشر على حاجة العامل إلى التدريب على أساليب جديدة في الإنتاج تؤدي إلى رفع كفاءته.
- إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة.
- معدلات الأداء تساعد في وضع البرامج التدريبية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب للعمل.
- إن معدلات الأداء تعتبر مقياساً يمكن أن تقاس به كفاءة وإنتاجية العامل مما يساعد على كتابة التقارير المختلفة عنه والتي تحدد طرق تنميته فنياً وإدارياً.

ت- تقارير الكفاءة:

تعتبر تقارير الكفاءة مصدراً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، فتقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم. والعلاقة بين تقارير الكفاءة والاحتياجات التدريبية تتحدد كما يلي:

- تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة، لأنها تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمالهم.

- تبين نوع التدريب الإضافي المطلوب لرفع مستوى الأداء.
- توضح التقارير فئات العاملين المطلوب ترقيتهم لوظائف أعلى ونوع التدريب اللازم لهم قبل شغلهم للوظائف الجديدة.
- تبين التقارير مدى الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد أثناء العمل ومدى استعدادهم لشغل وظائف أكبر.
- تبين التقارير مدى الحاجة إلى تجديد معلومات وخبرات بعض العاملين الذين أمضوا فترة طويلة ولم يحصلوا خلالها على التدريب المطلوب.

ث- أداء الرؤساء في رفع كفاءة العاملين بوحداتهم:

يعتبر أداء الرؤساء بالنسبة لرفع كفاءة العمل من أهم مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية بسبب أن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة لديهم والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب، فالرئيس المباشر عادة ملم بعمل مرؤوسيه ودرجة إتقان كل منهم لعمله، وما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل، وبالتالي يمكنه بسهولة تحديد نقط الضعف في المرؤوسين ونوع التدريب المطلوب لهم.

ج- أداء العاملون أنفسهم في مدى كفاءتهم في العمل:

يعتبر العامل نفسه هو أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لتأدية عمله على الوجه الأكمل، ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التي يعقدها مسؤول التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحي الضعف في الأداء والتي يمكن علاجها بالتدريب وتساهم استمارات الاستقصاء التي ترسل للعاملين في التعرف على نوع البرامج التي يحتاجون إليها لرفع الأداء.

ح- تقارير التفتيش وأجهزة الرقابة:

تعتبر من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية بشرط أن تكون تحليلية بمعنى أن نتناول العمل في جملته وتفصيله، وأن تتناول مستوى الأداء جملة وتفصيلاً أيضاً، والواقع أن جهاز التفتيش مسؤول إلى درجة كبيرة عن تحديد حاجات التدريب ونوع التدريب.

خ- تغيير نظام العمل وظروفه:

يتلخص نظام العمل في المنظمة في أحد الاحتمالات الآتية وبعضها:

- إعادة تنظيم المنظمة ككل أو جزء منها.
- صدور قوانين أو لوائح جديدة تؤثر على أعمال العاملين.
- إستخدام أساليب جديدة في العمل أو إجراء تعديلات في نظم العمل أو طرق الأداء.

وهناك مصادر أخرى للتعرف على الاحتياجات التدريبية ومنها الملاحظة أثناء تأدية العمل(نتيجة منطقية لضعف الأداء) الاستبيانات والمقابلات والاختبارات وتحليل المشاكل ودراسة التقارير والسجلات.

إن المصادر المذكورة أعلاه تركز على البيئة الداخلية في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكن بالرغم من أهميتها ينبغي على المنظمة تحري المصادر الخارجية إلى جانب المصادر الداخلية، والجدول رقم 07 يبين المصادر الداخلية والخارجية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم 07: مصادر الاحتياجات التدريبية

المصدر	داخل المنظمة	خارج المنظمة
الفرد	- المدربون المحتملون. - المشرفون. - مدراء المستوى الأعلى.	- المدربون في منظمات أخرى. - خبراء استشاريون خارجيون.
العمل	- التغييرات في العاملين (مثل: التعيينات الجديدة والترقيات). - التغييرات في الوظيفة. - التغيرات في معايير الأداء. - التغييرات في المعدات. - تحليل مؤشرات الكفاءة (مثل: التوقف	- الجمعيات المهنية. - خبراء استشاريون خارجيون. - اللوائح الحكومية.

	والتصليح، ومراقبة الجودة).	
المنظمة	- التغيرات في رسالة المنظمة. - عمليات الاندماج والاستحواذ. - التغير في الهيكل التنظيمي. - منتجات وخدمات جديدة. - تحليل المناخ التنظيمي (مثل:الشكاوي، والتغيب، دوران العمل، والحوادث).	- القوانين والتشريعات الحكومية. - خبراء استشاريون خارجيون. - الضغط من المنافسة الخارجية. - الضغط البيئي (مثل: السياسية والاقتصادية والديمغرافية والتقنية).

المصدر: Geri E. McArdle, Training design & delivery, 2nd edition, American society for training & development, USA, 2007, P 84.

1-2- تصميم التدريب:

1-2-1- تحديد الأهداف التدريبية:

إن تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمة تعد القاعدة الأساسية لتحديد ومعرفة الأهداف المتوخى بلوغها من خلال البرنامج، إذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المراد بلوغه[1]. ويعبر عن الأهداف التدريبية بأنها النتائج النهائية التي يجب أن يصل إليها المتدرب من الناحية المعرفية، والمهارية والإتجاهية[2].

1-2-2- أنواع أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي[3]:

أ- تغيير الإتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون، أو آرائهم في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلا في توجيهات المتدربين وآرائهم وقد تعني

---

[1] خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2] محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 317، 318.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 471.

أيضا تغييراً وتطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سنحت الظروف، وتعني أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

ب- تقديم المعرفة:

إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى ان توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

ت- تنمية المهـارات:

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية إستخدام المعرفة بشكل تطبيقي للممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله، أو لتطويره، وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.

وهناك تقسيم آخر لأهداف التدريب وهي[1]:

أ- **الأهداف العادية:** وهي أهداف تساعد التنظيم في الإستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة وتدعيم القدرات والمهارات للحفاظ على بقائها.

ب- **الأهداف لحل المشكلات:** لتكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحليلها ودراسة أسبابها ودوافعها لتوفير الظروف المناسبة للتغلب عليها.

ت- **الأهداف الإبتكارية أو الإبداعية:** وتعتبر من أعلى المهام وتهدف إلى تحقيق أهداف غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء نحو آفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق تميزاً واضحاً وتخلخل التوازن وتكسر الجمود والروتين وتتطلع إلى مواقف خارقة للعادة وتحدث خلخلة في المألوف.

والشكل رقم 04 يبين أهداف التدريب.

---

[1] حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الشكل رقم 04: أهـداف التدريب



المصدر: V S P Rao, Human resource management: text & cases, 2nd edition, Excel books, 2005, P 199.

1-2-3- صيـاغة الأهداف التدريبية:

ويجب أن تصاغ الأهداف التدريبية في شكل سلوكي – إجرائي يمكن قياسه حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدرب القيام بها، كدليل على نتاج التدريب، ويستند في ذلك إلى تعريف التدريب بأنه "تغير في سلوك الفرد المتدرب". وعند إعداد الأهداف في شكل سلوكي يراعى ما يلي[1]:

- أن يبدأ كل هدف، بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه.
- أن يتضمن الهدف إشارة إلى مستوى كفاءة الأداء.
- أن يضمن الهدف إشارة إلى الظروف التي سيتم فيها الأداء.
- أن يتعلق بأداء المتدرب، وليس المدرب.
- أن ترتبط بالنتائج والغايات، وليس بالعملية التدريبية (النشاط التدريبي).

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 318.

1-2-4- مستويات الأهداف التدريبية:

تحدد وتصاغ الأهداف التدريبية، عبر المستويات التالية[1]:

أ- مستوى البرنـامج:

يعد هدف عام لبرنامج التدريب، يبلور ويلخص الأهداف المرحلية والتفصيلية، وليس بالضرورة أن يصاغ في شكل سلوكي، ويمكن أن يتفرع من الهدف العام عدة أهداف تفصيلية في شكل سلوكي -إن وجدت- والتي يتكون في الحقيقة هي تجميع للأهداف السلوكية لكل مادة تدريبية من مواد البرنامج.

ب- مستوى المـادة التدريبية:

يصاغ لكل مادة - من مواد البرنامج - هدف سلوكي، ويتفرع منه الأهداف التفصيلية للمادة التدريبية. ثم يتفرع منه - هدف الوحدة - الأهداف المرحلية التفصيلية، وهي التي تتعلق بالأداء التشغيلي التدريبي، والتي يمكن قياس مخرجاته عند هذه المرحلة.

1-3- تحديد موضوعـات البرنامج التدريبي:

يتم حصر موضوعات البرنامج التدريبي حتى يمكن أن يتحقق الهدف الذي وضع من أجله البرنامج، ويمكن اللجوء إلى الرؤساء المباشرين أو العاملين أنفسهم لمعرفة نواحي الضعف في العمل وتركيز موضوعات البرنامج التدريبي على هذه النواحي، ويمكن الاستفادة من خبرات إدارة التدريب السابقة في إعداد البرامج المتشابهة مع مراعاة إختلاف الظروف، مع مراعاة أجواء البرنامج التدريبي على مفاهيم إدارية ومهارات سلوكية وعلاقات إنسانية. وينبغي مراعاة الاعتبارات التالية في تناول موضوعات البرنامج التدريبي[2]:

- التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية لذلك يجب أن يكون التدريب مدرجاً، يبدأ بالأسهل ثم يتدرج إلى الأصعب ومن الجانب النظري إلى الجانب العملي.
- تنوع الموضوعات التدريبية التي ستنفذ خلال اليوم التدريبي الواحد لتحقيق الفاعلية والتشويق.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 318.

[2] عصام حسن السعيدي، إدارة المنظمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 127،128.

- وضع الموضوعات التدريبية التي تحتاج إلى تركيز ذهني في أول اليوم التدريبي.
- تنوع المدربين خلال اليوم التدريبي الواحد إذا كان ذلك ممكناً.
- مراعاة تنفيذ التطبيقات العملية عقب الجانب النظري مباشرة.
- إيجاد نوع من الترويح النفسي من وقت لآخر عن طريق الزيارات الميدانية أو بإعطاء فترات راحة بين كل جلسة وأخرى...الخ.

1-4- إختيـار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرضه لموضوعه التدريبي؛ أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداءاً من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي ومروراً بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني. وفي حقيقة الأمر فإن إختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة إعتبارات منها[1]:

- الاعتبارات العملية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلقة بالمدرب مثل مدى قدرة المدرب على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية وتتمثل في ثمن تلك الوسيلة ومدى تمشيها مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض.

1-5- أساليب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحققه فيه أفضل النتائج كما انه يمكن

[1] محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 407.

استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التدريب هذا مع ملاحظة أن عملية اختيار الأسلوب التدريبي ليست سهلة[1] بل إنها تعتمد على عوامل عدة عوامل تتحكم في تفضيل أسلوب تدريبي على آخر، ويمكن تقسيمها على النحو التالي[2]:

أ- عوامل إنسانية تتعلق بما يلي:

- المدربين: مؤهلاتهم، وخبراتهم، وقيمهم، وشخصياتهم.
- المتدربين: خلفياتهم الثقافية والعلمية، خبراتهم، عددهم، دافعيتهم للتدريب، مستوى ذكائهم وأعمارهم.

ب- عوامل تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي:

وهذه الأهداف ترمي إلى زيادة معلومات المشاركين أو تنمية مهاراتهم، أو تطوير اتجاهاتهم أو تركز على أي مجموعتين من هذه العناصر، أو عليها جميعاً.

ت- العوامل المادية وتتمثل هذه في:

- الوقت المخصص للبرنامج التدريبي.
- توفر الموارد المادية.
- توفر التسهيلات التدريبية من قاعات ومعينات ووسائل.

ث- محتوى المادة التدريبية:

ويتعلق هذا العامل بنوع محتوى المادة التدريبية وهل هي مادة تنصب على ميدان معين كالمحاسبة أو المالية أو أنها مادة ذات طبيعة تؤخذ من عدد من العلوم.

ج- عوامل تتعلق بمبادئ التعلم:

ويمكن تلخيصها فيما يلي: الدافعية، المشاركة الفعالة من جانب المتدربين، تفريد التعليم، التغذية الراجعة...الخ.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 412.

[2] جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 224.

والجدول رقم 08 يوضح المقومات الأساسية لكل أسلوب من هذه الأساليب من حيث الخصائص والمزايا، المشكلات، شروط نجاح الأسلوب.

الجدول رقم 08: أساليب التدريب

الأسلوب	أهم خصائصه	مزاياه	مشكلاته	شروط نجاحه
المحاضرات	توصيل المعلومات من المحاضر إلى الحاضرين	نشر المعرفة في وقت قليل وتكلفة منخفضة لعدد كبير	الإقتصار على المعلومات، اشتراك المتدربين ضئيل	محاضر ذو علم غزير وقدرة على التوصيل
المناقشات	بحث مسألة تختلف بشأنها الآراء بين عدد من المتدربين.	اشتراك المتدربين، فرصة التعبير، تبادل الأفكار	الجدل النظري أو الجانبي، عدم توازن فرص النقاش.	موضوع هام، مدرب منظم، متدربون مهتمون.
المؤتمرات والندوات	لقاء موسع حول موضوع هام.	زيادة المعرفة، ترسيخ المفاهيم، أحدث النظريات.	الوقت والجهد والتكاليف. عدم قراءة البحوث، الموضوعات الجانبية.	موضوع هام، تنظيم جيد، بحوث نافعة.
التعليم المبرمج	برنامج متكامل في موضوع معين.	اختصار الوقت، التكرار، التلائم مع قدرة المتدرب.	التكاليف والجهود، التقادم، ضيق المجال في الإدارة.	اختبار البرنامج.
دراسة الحالات	تحليل مشكلة وعلاجها.	التفكير المنطقي، تحليل المعلومات، الحكم الموضوعي، تطبيق المبادئ.	الوقت والجهد في إعداد الحالات، عدم واقعية بعض الحالات، عدم حماس البعض لها.	مشكلة قريبة من واقع المتدربين
تحليل المواقف	حادثة قصيرة تناقش وتعالج.	القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة، تركيز جهد المتدربين وأفكارهم.	عدم اهتمام المتدربين بعلاج الحادثة.	مشكلة تجذب اهتمام المتدربين.
سلة القرارات	كومة من المسائل تتطلب البت.	سرعة التفكير، القدرة على التصرف، اكتشاف الأخطاء بالمقارنة.	بعد المسائل عن الواقع، تخرج البعض من النقد.	مشكلات عملية، مدرب قادر على التقويم الموضوعي.
المباريات	فريقين تتخذ فيها قرارات متابعة.	التفكير السريع، التطبيق العملي، الإفادة من المعلومات.	كثرة التكاليف، إغفال بعض المعلومات، الاهتمام بالجانب الكمي.	حالة موضوعة بعناية، حاسوب أو نظام دقيق للمعلومات.
اللجان ومجالس	أعضاء يبحثون مشكلات العمل.	واقعية المشكلات، التمهيد للترقية، النظرة الشمولية.	طول الاجتماعات، الحلول الوسط، النزاع وإنشغال	التشكيل الجيد.

الإدارة			الأعضاء.	
الزيارات الميدانية	إستطلاع أحد مواقع العمل.	التطبيق، المقابلات، التشريح.	الوقت والمجهود، عدم اهتمام البعض.	ترتيب وتنظيم جيد، مقابل مع المسؤولين.
تمثيل الأدوار	محاكاة العلاقات الإنسانية في الواقع	مهارات الإتصال، تفهم النفس والآخرين.	البعد عن الحياة العملية، التخرج من التمثيل والنقد.	مشكلة عملية، أدوار محددة، مدرب ماهر.
تحليل المعاملات	فحص علاقات الناس وحالات الذات.	التعرف على النفس والآخرين، فهم المواقف الإنسانية.	الإفتقار إلى الأساس النظري، خطورة الأنماط.	تمرينات تشمل التقييم الذات للمتدربين.

المرجع: طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007، ص 161.

1-6- تحديد المتدربون (الأشخاص الذين يحتاجون التدريب):

لا توجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل بعد التدريب. ويتم إختيار المتدربين عن طريق ترشيحات إداراتهم ومديريهم لاعتبارات حاجة العمل الحالي والمقترح مستقبلاً[1].

يختلف تصميم برنامج التدريب بإختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتدربين، هؤلاء يمكن أن يكونوا: عاملون جدد أو عاملون في الخدمة؛ إداريون (بأي من المستويات الإدارية المختلفة) أو متخصصون في وظائف فنية أو مهنية أو خدمية.

فيما يلي بعض الإحتياجات الخاصة لكل من هذه الفئات[2]:

- **عـاملون جدد**:وهؤلاء أشخاص معينون حديثاً وبحاجة إلى تأهيل وتدريب: غالباً ما تكون حاجة هؤلاء هي إما إكتساب معارف عن المنظمة والوظيفة أو التدريب على أداء الوظائف التي

---

[1] فريد راغب النجار، التنمية الإدارية: الإستراتيجيات، التجارب، التحديات، الفعاليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 88.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 451-453.

سينسبون إليها. وهناك عدة وسائل لتعريف العاملين بالمنظمة، منها: دورة تعريفية قصيرة قد تنظمها المنظمة إذا كان عدد هؤلاء كبير نسبياً؛ أو من خلال جلسات تعريف، بحيث يجلس العامل الجديد وبالتتابع مع عدد من المسؤولين كل يعرفه بقضايا محددة، وهذا الأسلوب ينفع إذا كان عدد المعينين صغيراً (واحد إلى ثلاثة أو أربعة)؛ كما يمكن أن يكون التعريف بتحديد شخص يكون صديقاً أو راعياً للعامل الجديد خلال الأسابيع الأولى من التعيين، حيث يعرفه بما يحتاج أن يعرفه، وحسب الموقف.

- **عـاملون في الخدمة**:أكثر برامج التدريب موجهة لعاملين في الخدمة تحتاج المنظمة تغيير سلوكهم الوظيفي، وهذا قد يكون إما لتحسين أدائهم الحالي أو لتغيير اتجاههم نحو المنظمة أو لتهيئتهم لوظائف سيترقون إليها، أو لتهيئتهم لوظائف جديدة، وهو ما يسمى بإعادة التأهيل، أي تأهيلهم لوظيفة مغايرة للوظيفة الحالية وتتطلب معارف ومهارات مختلفة.
- **إداريون**: الكثير من المنظمات تنفذ برامج تدريب خصيصا لتأهيل إداريين؛ في هذه الحالة، يتأثر مضمون البرنامج وتفاصيله الأخرى بالمستوى الإداري للمتدربين: فبرامج الإدارة الإشرافية تتطلب التركيز على مسؤوليات المشرفين في تدريب وتوجيه العاملين لديهم، فتركز على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد مهارات تعليم وتوجيه وتحفيز وإقامة علاقات إنسانية إيجابية؛ أما برامج الإدارة الوسطى فغالبا ما تركز على العلاقات الأفقية والعمودية وعلى مسؤوليات هذه الإدارات في الإتصال والتنسيق، فتركز على إتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون والتواصل، في حين تحتاج برامج الإدارة العليا التركيز على مهارات التخطيط الاستراتيجي والعملياتي والرقابة، بالإضافة إلى التنظيم.
- **فنيون وعاملون في وظائف متخصصة**:قد يكون المتدربين هم عاملون (مدراء أو خبراء ومسؤولين أو عاملين) في دوائر وظيفية متخصصة، كالحسابات والتسويق وغيرها. في هذه الحالة يركز برنامج التدريب على المعارف والخبرات الفنية التي يحتاجونها.

- **مدربون:** عندما يحدث طلب كبير على نشاط التدريب، قد تجد إدارة الموارد البشرية بأنها بحاجة إلى تهيئة **مدربين** ليتولون تصميم وتنفيذ برامج التدريب التي تحتاج تنفيذها، في هذه الحالة يركز البرنامج على تهيئة هؤلاء.

1-7- استقطاب المدربين الأكفاء:

المدرب هو حلقة الوصل المباشر مع المتدربين وهو الذي يحول الأهداف التدريبية إلى واقع علمي فإذا نجح في مهمته زادت احتمالات نجاح الفعالية التدريبية وإذا أخفق فلا يمكن للعناصر الأخرى أن تفعل شيئاً لإنجاح العملية التدريبية فهو عامل مهم مساعد على النجاح[1]. ولإختيار مدرب ما لأداء وظيفة تدريبية محددة ينبغي مراعاة عاملين أساسين هما المهارات التدريبية التي تميز بها، والمحتوى التدريبي للبرنامج ومدى صلته به[2].

ونميز بين أربعة أنواع من المدربين[3]:

- **المدرب المحاضر**: يقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- **المدرب القائد**: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- **المدرب التطبيقي**: يقصد به المدرب الذي لديه الخبرة العملية بجانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
- **المدرب النفسي**: يقصد به المدرب الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك.

والمدرب الفعال الذي يمكنه قيادة العملية التدريبية بنجاح واقتدار يجب أن يتصف بالصفات التالية[1]:

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 235.

[2] أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين: كيف تكون مدرباً مؤثراً، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 31.

[3] شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص245.

- المعرفة الجيدة بالعلوم السلوكية وأساليب التعامل مع البشر بأنماطهم المختلفة.
- المعرفة المتميزة بالموضوع الذي يحاضر فيه.
- التمتع بروح المثابرة والحرص على الإجادة.
- القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير.
- القدرة على التحدث بلباقة والاستماع والإنصات بإيجابية.
- التمكن من استخدام المعينات السمعية البصرية.
- سرعة البديهة والذكاء.
- المرونة والقدرة على التصرف.
- الخبرة في مختلف مجالات التدريب للمستويات الإدارية المختلفة.

1-8- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج:

لكي تكون عملية التدريب مقبولة قبولاً تاماً، ولكي يتم تحقيق هذه الغاية ينبغي أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيوياً من تصميم وتطوير خطة التدريب وتصبح مسألة التخمين والرقابة للكلف مسؤولية جوهرية لمدير التدريب وكادره، وتشمل تكلفة التدريب مجموع التكاليف الآتية[2]:

- مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.
- تكلفة إيجار مكان التدريب.
- تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي.
- تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتدربين.
- تكلفة السفر والإقامة وغيرها للمدربين والمتدربين.
- الأجور والميزات الإضافية للمدربين والمتدربين.
- النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التدريب.

---

[1] محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 235.

[2] خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص ص 33-49.

1-9- تنفيذ التدريب:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج[1].

أ- الجدول الزمني:

يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع، ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي يتضمنها البرنامج، الموضوع[2].

ب- تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العلمية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض[3].

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 486.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 239.

[3] محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 408.

ت- المتابعة اليومية للبرنامج:

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات والمعينات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل إنقطاع التيار الكهربائي، وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبه المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض[1].

1-10- تقييم التدريب:

يهدف التدريب إلى زيادة المعرفة وتنمية المهارات وتغيير الاتجاه والسلوك وإذا لم يتمكن نشاط التدريب من تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية يفقد أهميته ومبررات وجوده، لذلك من المهم أن تقيس الإدارة عائد استثماراتها في نشاط التدريب وهذا لن يتحقق إلا من خلال عملية التقييم.

1-10-1- تعريف متابعة وتقييم التدريب:

إن متابعة التدريب تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون إنحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 490.

أما عملية التقييم تتمثل في معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة[1].

وفقا لـ Warr عملية تقييم التدريب ليست سوى عملية جمع وتقييم المعلومات بشكل منظم عن أفضل السبل لاستخدام الموارد التدريبية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وحسب Hamblin إن عملية تقييم التدريب هي أي محاولة للحصول على معلومات(التغذية الراجعة) عن آثار برنامج التدريب وتقييم قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات[2].

1-10-2- أهمية تقييم التدريب:

إن التقييم عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي، ذلك أنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، والتقييم عملية متعددة الأبعاد وتتشابك فيها كثير من القوى والمؤثرات والعناصر، وهذا يجعلها عملية صعبة، معقدة، ويزيد من صعوبتها أيضاً أن المقيم مضطر لإصدار أحكام تتعلق بالمدربين والمتدربين والأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة، والنتائج القريبة والبعيدة المترتبة على عملية التدريب[3].

السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فعالية البرامج التدريبية أو المدخلات التي تحدثها المنظمة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض وتفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهنالك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي:

- تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التي عقد من أجلها.

---

[1] محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص 241-242.

[2] S.D. Geet et al, Human resource management, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2009, P 5.23.

[3] جودت عزت عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوة والضعف في البرنامج التدريبي).
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الإستثمار للمجهود التدريبي.
- تحديد من يمكنهم الإستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.
- تحديد الوحدات أو الشخصيات الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج أو النشاط التدريبي.
- تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أو تسويق البرامج التدريبية.
- تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المنظمة.
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.
- إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده[1].
- يمكن المنظمة توفير التدريب لعامليها لمعرفة ما إذا كانت جهود ونفقات التدريب هي في الاتجاه الصحيح أم لا.
- تقييم التدريب يمكن أن يبرر النفقات المتكبدة في تقديم التدريب ومساعدة المنظمة في تحديد إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف.
- تقييم فعالية التدريب لا تساعد فقط على تقييم نوعية التدريب الذي يتم توفيره ولكن تشير أيضا إلى التغييرات في خطة التدريب التي ينبغي إدخالها لجعلها أكثر فعالية. ويمكن تحديد نقاط الضعف في برنامج التدريب القائمة ويمكن تعديل برامج تدريب وفقا لذلك وتحسينها بشكل صحيح. ويتم إلغاء البرامج اقل فعالية من أجل توفير الوقت والمال والجهود[2].

1-10-3- مجالات التقييم والمتابعة في التدريب:

إن عمليات التقييم والمتابعة في التدريب يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات عمليات التدريب، وبشكل أساسي لابد من أن تغطي المجالات التالية:

---

[1] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[2] S.D. Geet et al, Op-Cit, P 5.23.

أ- تقييم ومتابعة البرامج التدريبية:

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها. وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي:

- تقييم البرنامج التدريبي **قبل التنفيذ** للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي ومدى قدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها[1].

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء[2].

- تقييم البرنامج التدريبي **أثناء التنفيذ** للتأكد من أنه يسير وفق الخطة المرسومة له، وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها[3]:
  - التقرير اليومي عن حضور غياب المتدربين.
  - التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.
  - التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.
  - إستمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين والتي توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير، ومرفق خلفه مجموعة من تلك الاستمارات.

---

[1] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[2] محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 242.

[3] نفس المرجع السابق، ص 243.

- تقييم البرنامج التدريبي **بعد التنفيذ** للتأكد من تحقيقه للأهداف التي وضع البرنامج التدريبي من أجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة مقارنة بالكلفة المالية التي تم إنفاقها على البرنامج التدريبي[1].

وهنا يجب التأكد من حدوث متغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين[2]:

- التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.
- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

ب- تقييم ومتابعة المدربين:

إن المدربين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التدريب، وإن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم وكفاياتهم يمثل خطراً بالغاً تنعكس أثاره على المستوى العام للتدريب وفعاليته وكفاءته، وعلى هذا الأساس لابد من بذل الجهود والعناية الفائقة بإعداد المدربين إعداداً سليماً وتزويده بالكفايات التدريبية التي يحتاجونها للاضطلاع بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم ومتابعة البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها. إذ أنه لا جدوى من برنامج تدريبي يبذل في إعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه ويلبي الاحتياجات التدريبية التي صمم لتلبيتها إذا ما عهد به إلى مدربين ليس لديهم القدرات والمهارات والكفايات التخصصية والخبرة العلمية والعملية والإلمام الكامل بأساليب وتقنيات وإستراتيجيات التدريب[3].

ت- تقييم ومتابعة المتدربين:

المتدربون هم الجمهور المستهدف في أي برنامج تدريبي. فالبيئة التدريبية والأجهزة الإدارية والمدربون والإمكانيات المادية والأجهزة والمواد التدريبية ما هي إلا عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، كل

---

[1] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[2] محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 244.

[3] رداح الخطيب، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها لدى مجتمع المتدربين. ولذلك كانت عمليات التقييم والمتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وبعد عودتهم إلى مواقع العمل التي يلتحقون بها بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي هي المعيار الصحيح الذي يبنى عليه مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله[1].

1-10-4- مستويات التقييم:

تختلف مستويات التقييم من باحث لآخر، وفيما يلي عرض نموذجين لمستويات التقييم:

أ- نموذج كيرباتريك (1959):

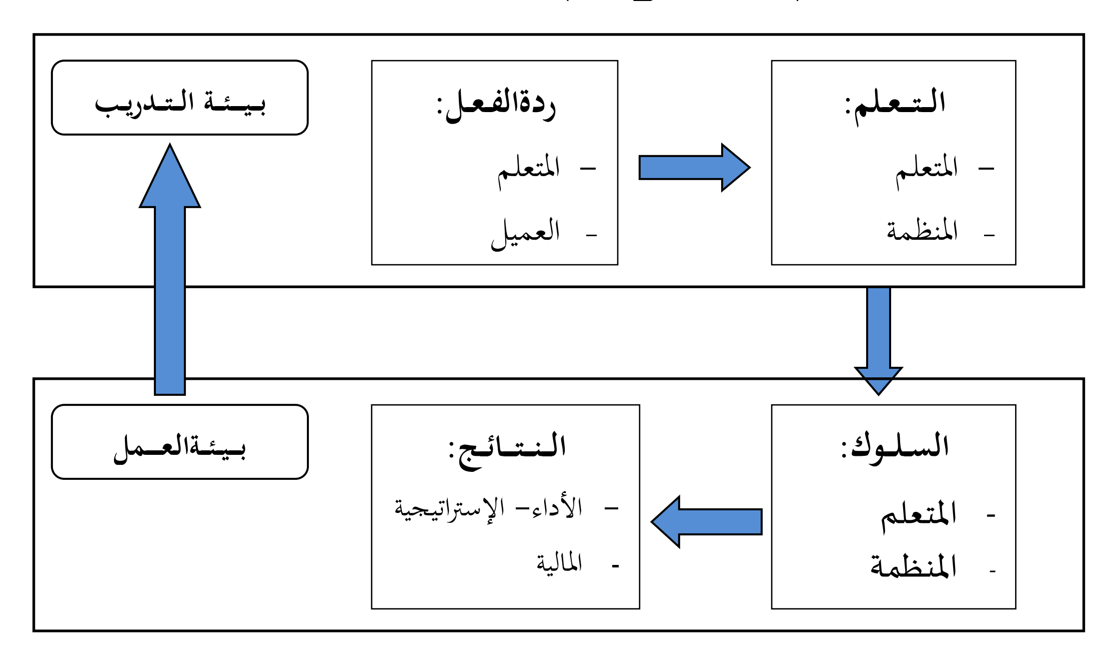
أكثر المداخل شيوعاً وانتشاراً في مجال تصنيف مجالات التقييم قدم به **دونالد كيرك باتريك** إطاراً فكرياً يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية التقييم، وحدد لنا أربعة مستويات رئيسية للتقييم - كما هو موضح في الشكل رقم 05، أورد لكل منها سؤال يحتاج إلى تقييم[2] كما هو مبين الجدول رقم 09.

---

[1] نفس المرجع السابق،ص 270.

[2] بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 235.

الشكل رقم 05: نمــوذج تقييم التدريب حسب كــيربــاتريك



المصدر: Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005, P 205.

الجدول رقم 09: نمــوذج كــيربــاتريك للتقييم

المستوى	الأسئلة
ردة الفعل Reaction	هل سعد المشاركون بالبرنامج؟
التعلم Learning	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك Behavior	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه؟
النتائج Results	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم؟

المصدر: بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 235.

يتبين من الشكل رقم 05 أن كل من التعلم وردة الفعل يكونان على مستوى بيئة التدريب، أما السلوك والنتائج يكون أثرهما في بيئة العمل.

وفيما يلي شرح لهذه المستويات[1]:

- **رد الفعل**:

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست، والمدربون ومكان الدراسة، والتسهيلات المتاحة، وطريقة التدريس، ومحتويات البرنامج...إلخ، ولا يتضمن ذلك قياس مقدار التعلم الذي أحرزوه.

ويعد رد فعل المشاركين عاملاً مهما في إستمرارية برامج تنمية الموارد البشرية. والردود على نموذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء الراضون عن البرنامج أو الساخطون عليه.

- **التعلم**:

يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهو الأكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، فلابد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له. وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على اختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

- **السلوك**:

يستخدم اصطلاح السلوك للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل، وكما أن رد الفعل المرضي لا يعني بالضرورة أن التعلم سوف يحدث، فإن أعلى إنجاز بالبرنامج لا يؤدي دائماً إلى تطوير السلوك في العمل، فهناك عوامل عديدة غير البرنامج التدريبي تؤثر على الأداء في محيط العمل. والتقييمات في هذه الفئة قد تحتوي على:

- مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج.
- إشراف من رؤساء المشارك ومرؤوسيه والمراقبين.

---

[1] راغب أحمد راغب، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص ص 128-130.

- مقارنات إحصائية.
- متابعات على المدى البعيد.
- **النتائج:**

تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المنظمة، وبعض النتائج التي يمكن فحصها ودراستها تتضمن توفير النفقات، وتطوير المنتج النهائي للمنظمة وتحسينه، ورفع كفاءة الجودة. ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث. وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

إن كل مستوى من مستويات التقييم لنموذج كيرباتريك أدوات وطرق تستخدم في عملية التقييم كما هو موضح في الجدول رقم 10 .

الجدول رقم 10: أدوات وطرق التقييم

المستويات	أدوات وطرق التقييم
ردة الفعل	ردة الفعل الشفوية، استطلاعات ما بعد التدريب، الاستبيانات.
التعلم	تقييمات نموذجية أو اختبار قبل وبعد التدريب، المقابلة، الملاحظة.
السلوك	الملاحظة والمقابلة من قبل الرؤساء المباشرين وزملاء العمل والزبائن.
النتائج	إعداد التقارير، حوادث العمل، نوعية العمل، الإنتاجية، التكاليف المدفوعة، الأرباح المحصلة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Gurpreet Randhawa, Human resource management, Atlantic, New Delhi, 2007, P 120.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 268.

بالرغم من الخصائص الإيجابية التي تميز بها نموذج كيرباتريك إلا أنه لا يخلوا من الإنتقادات الموجهة إليه، فمثلا المستوى الأول للتقييم (رد الفعل) محدود جداً ويغلب عليه الجانب الذاتي، ويمكن أن يكون من الصعب فصل مستوى رضا المشاركين عن أسلوب المدرب وشخصيته وعن ارتياحهم للبرنامج نفسه. في الواقع، إن المتدربين الذين يحبون المدرب قد يمتنعون عن الإدلاء بتعليقات سلبية نظراً لأنهم لا

يريدون أن يؤذوا مشاعر المدرب[1]. والجدول رقم 11 يقدم سلبيات مستويات التقييم لنموذج كيرباتريك.

الجدول رقم 11: نقـاط الضعف لمستويـات التقييم

المستويات	نقـــاط الضعف
ردة الفعل	- إن الدورة تدريبية ممتعة لا يعني أن كل شيء تم تعلمه. ونتيجة لذلك، غالبا ما يشار إلى المستوى الأول (ردة الفعل) بسخرية بإسم 'أوراق سعيدة' أو 'ابتسامة الاستبيانات'. - ردود الفعل ليست مؤشرا على أن أي شيء تم تعلمه أو أن ذلك السلوك يتغير في وقت لاحق. - قد تكون المشاعر مزيفة من قبل المشاركين في البرنامج هذا ما يؤدي إلى صعوبة إجراء مقارنات على أساس ردود فعل عاطفية.
التعلم	يتعلم الناس من أخطائهم والاختبار يمكن أن يثبط المشاركين من تجريب أساليب جديدة بسبب وصمة عار على فشلها. حيث إن استخدام الاختبارات يشكل ضغوط قوية من الإدارة لتحقيق النتائج أو لاستخدامها كأساس للأجر والترقية. والتدريب الناجح يمكن أن يتم إلا في بيئة خالية من المخاطر.
السلوك	صعوبة في وضع الأساليب المناسبة لتسجيل وقياس التغير في السلوك.
النتائج	دقة تقييم فوائد تكلفة التدريب ليست دائماً سهلة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

David Leigh, The group trainers handbook: Designing & delivering training for groups, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006, P P 173-177.

ب- نموذج فيليب:

يشتمل نموذج فيليب على أربعة عناصر تتمثل في التكاليف وتوفير الوقت، فضلا عن الجودة وتحسين الإنتاج، ولكن أيضا يتضمن بيانات شخصية مثل العاملين ورضا العملاء والاحتفاظ بهم. إن نموذج فيليب ذو خمسة مستويات كما هو مبين في الجدول رقم 12 يدرس العائد على الإستثمار (ROI) للتدريب. ويوفر العائد على الاستثمار نسبة التكلفة بمقارنة تكاليف التدريب مع القيمة النقدية لتأثير الأعمال التي تحدث بسبب التدريب. والفوائد غير الملموسة لنموذج فيليب تتمثل في: زيادة الإلتزام

[1]Janis Fisher Chan, Training fundamentals, Pfeiffer, USA, 2010, P 145.

التنظيمي، وتحسين مناخ العمل، والحد من إجهاد العامل، وانخفاض معدل دوران العمل، وتحسين العمل الجماعي، وتحسين الاتصالات[1].

الجدول رقم 12: مستويـات التقييم

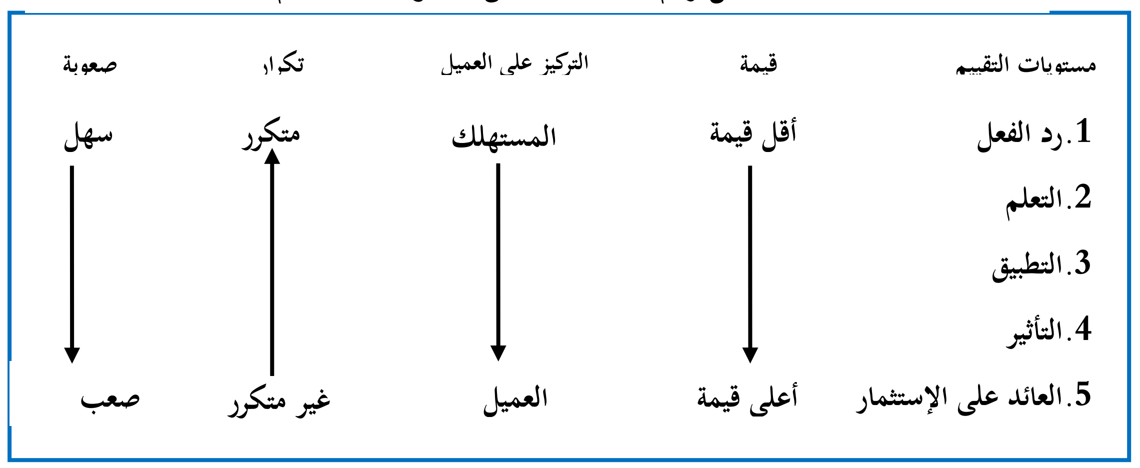
المستويـات	الـتعـريـف
رد فعل وعمل مخطط	قياس رد فعل المشاركين في البرنامج ووضع الخطوط العريضة لتنفيذ خطط محددة.
التعلم	قياس التغييرات في المهارات، المعارف أو الإتجاهات.
التطبيق والتنفيذ	قياس التغييرات في السلوك أثناء العمل وفي تطبيقات التدريب والتنفيذ.
تأثير الأعمال	قياس تأثير الأعمال للبرنامج.
العائد على الاستثمار	يقيس القيمة النقدية للنتائج وتكلفة البرنامج (في كثير من الأحيان كنسبة مئوية).

المصدر: Jack J. Phillips, Return on Investment in Training & Performance Improvement Programs, 2nd edition, Butterworth–Heinemann, USA, 2003, P 12.

ويوضح الشكل رقم 06 خصائص كل مستوى من مستويات التقييم السابقة من حيث قيمة المعلومات التي يوفرها، ومدى صعوبة التقدير.

[1] Tapomoy Deb, Managing human resources & industrial relations, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2009, P 310.

الشكـل رقم 06: خصائص مستويـات التقييم



المصدر: Jack J.Phillips, Ron Drew Stone, How to measure training results: A pratical guide to tracking the six key indicators, McGraw-Hill, USA, 2000, P 11.

يتضح من الشكل رقم 06 أن المعلومات تكون ذات قيمة متدنية في المستوى الأول (رد الفعل للتقييم – ويعزى ذلك إلى الذاتية في إصدار الأحكام بشأن البرنامج – وهو ما يفسر إستخدامها المتكرر وسهولة تقديرها، وكلما اتجهنا نحو المستويات الأخرى للنموذج من المستوى الثاني (التعلم) وصولا إلى المستوى الخامس (العائد على الإستثمار) تصبح المعلومات ذات قيمة عالية وعدم تكرارها مما يجعل من الصعوبة تقديرها.

2- أسس التدريب ومبادئه:

2-1- أسس التدريب:

هناك عدداً من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي[1]:

أ- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمة. ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ثابتة، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد لمواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة. فالفرد الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وتقاليده وأنماطه السلوكية من وقت لآخر، لذا يجب على إدارة التدريب المتميزة أن تجدد وتطور أنشطتها التدريبية بشكل مستمر من وقت لآخر لمسايرة ومواكبة هذه التغيرات وتلك التجديدات.

ب- التدريب نشاط إداري وفني:

فالتدريب بإعتباره عملا إدارياً ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الهدف والسياسات وتوزان الخطط وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

ويعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

ت- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:

يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية من أهمها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

---

[1] محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص ص 261، 262.

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم العامل على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.
- إعداد المدربين.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

ث- التكامل في نتائج التدريب:

ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوكيات الجديدة للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية: والتي تتمثل في إعداد متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

ج- التدريب نظام متكامل:

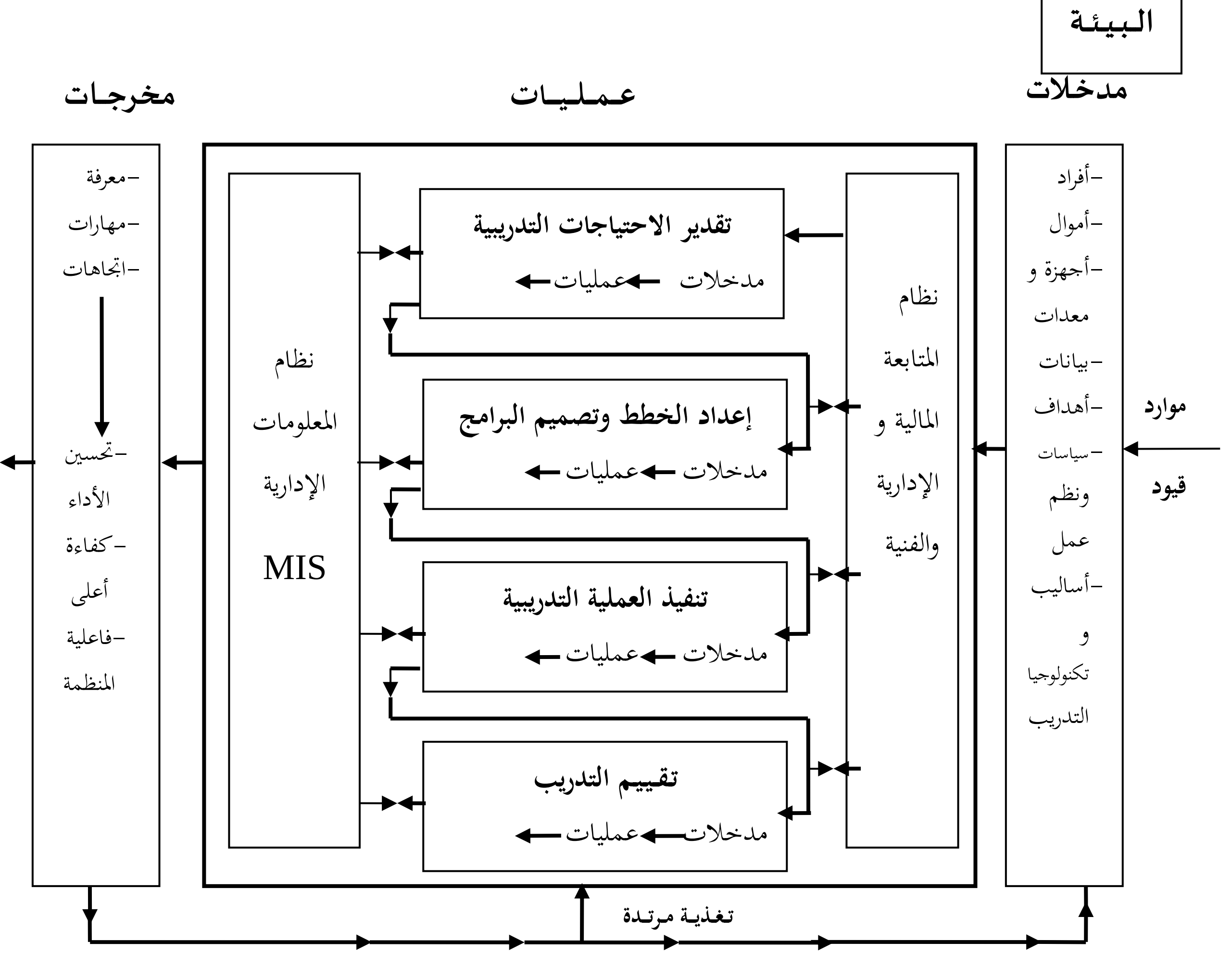
إن التدريب باعتباره مجموعة من العناصر أو المكونات التي لا توجد بصورة منفردة ولكن من خلال علاقات تفاعل مشترك واعتماد متبادل مكونة نسقاً عضوياً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في بعضه البعض بالإضافة إلى أنه يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، سواء بين البيئة الداخلية بالمنظمة أو البيئة الاجتماعية الخارجية بمتغيراتها الكثيرة والسريعة بصفة عامة. وهذا المنظور لعملية التدريب يمكن القائمين عليه من انتهاج نهج يتسم بالشمولية وعدم تجزئته ومعالجة التدريب بصورة متكاملة ومرنة تتأثر بالمتغيرات المختلفة وتؤثر فيها.

وإذا نظرنا إلى المكونات الرئيسية للتدريب فيمكن اعتبار كل منها نظاما فرعياً له كيانه المستقل وفي نفس الوقت فهو جزء من النظام الكلي للتدريب، وكأي نظام فإن العملية التدريبية تتكون من ثلاثة عناصر هي: المدخلات والعمليات والمخرجات، ويتم التفاعل بين هذه العناصر في ظل بعض القيود والضوابط التي تحكم العلاقة بين مكونات النظام من ناحية وبينه وبين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من ناحية أخرى، ويوضح الشكل رقم 07 مدخلات نظام التدريب التي يتم إخضاعها لمجموعة من العمليات التحويلية بهدف الحصول على مخرجات محددة، ويمكن تصور أن مخرجات كل نظام فرعي أيضاً تعتبر بمثابة مدخلات للنظام الفرعي الذي يليه وهكذا[1].

---

[1] سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 122.

الشكـــل رقم 07: نظـــام التدريب



المصدر: سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره،ص 124.

2-2- مبــادئ التدريب:

التدريب علم له أسس وقواعد وهي كالتالي[1]:

- **التدريب الهادف:** أي رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهدافاً معينة متفقا عليها ومحددة بدقة.
- **إستمرار التدريب:** من بدء حياة العامل مع الإستمرار بإستمرار ارتفاع العامل في حياته الوظيفية.
- **تدرج التدريب:** أي إرتقاؤه من الأسهل إلى الأصعب.
- **شمول التدريب:** أن يكون شاملا موجها إلى جميع مجالات العمل وكل المستويات الإدارية والفنية.
- أن يكون **واقعياً:** يتم وفقاً لإحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
- أن يكون التدريب **متطوراً:** متطوراً في مادته العلمية وفي أساليبه فيأخذ بكل مستحدث وجديد في المادة العلمية وفي فنون وأساليب التدريب المختلفة والمتطورة.

3- المقومات التنظيمية لـلعملية التدريبية[2]:

من الملاحظ أنه في المنظمات صغيرة الحجم يمارس التدريب فيها أثناء العمل On the job training وذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة. وإذا تواجد قسم خاص بشؤون الموارد البشرية في هذه المنظمات فإن أنشطة التدريب تكون من مسؤولية مدير إدارة الموارد البشرية ومن النادر أن نجد أن هناك قسم متخصص للتدريب داخل قسم الموارد البشرية بها. لكن من ناحية أخرى، نجد أن هناك قسم خاص للتدريب داخل إدارة الأفراد أو العلاقات الصناعية في الغالبية العظمى من المنظمات كبيرة الحجم. ويلاحظ من الناحية التنظيمية أنه قد تضم أنشطة التدريب في قسم واحد.

---

[1] فتحى قابيل محمد متولى، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990، ص 25.

[2] محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 621-623.

أما عن نوعية سلطة قسم التدريب فهي سلطة إستشارية باعتباره وظيفة من الوظائف الإستشارية في المنظمة، إن مجال نشاطه يقتصر على إعداد السياسات التدريبية وتقديم النصائح والخدمات التدريبية لكافة قطاعات التنظيم المختلفة، وبتحديد أدق فإن قسم التدريب يمارس الوظائف التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف، الخطط الشاملة وتحديد المسؤوليات الخاصة بها.
- إعداد برامج التدريب بالمشاركة مع الأقسام التنفيذية.
- تجميع وتجهيز مواد التدريب، معدات التدريب وغيرها.
- إعداد التعليمات والتوجيهات بشأن بعض البرامج (غالباً بالنسبة للبرامج التوجيه والإشراف).
- تدريب بعض العاملين التنفيذين لإعدادهم كمديرين لتطوير وتنمية المهارات الفنية للعمال.
- إدارة وتنسيق كل برامج التدريب.
- تقييم فعالية مجهودات التدريب.

أما عن مسؤولية السلطة التنفيذية عن عملية التدريب فإنها تتضح على النحو التالي:

- **مسؤولية الإدارة العليا**: في إصدار السياسات الرئيسية للتدريب علاوة على ذلك فإنه يجب عليها مراجعة الخطوط العريضة لخطط وبرامج التدريب والموافقة عليها دون أن تغرق نفسها في التفاصيل. ومن مسؤولياتها أيضاً الموافقة على ميزانية التدريب.
- **الإدارة التنفيذية المباشرة** (**المشرفين، الملاحظين...إلخ**): يأتي في المقام الأول لواجباتهم ومسؤولياتهم هو إدراكهم الواعي لمشاكل التدريب التي تتواجد في أقسامهم ويجب عليهم أن يشتركوا في إيجاد برامج تدريبية خاصة بهم تساعد على حل المشاكل في وحداتهم، وأيضا تقع على عاتقهم مسؤولية مباشرة فيما يتعلق بنجاح عملية التدريب أثناء العمل في أقسامهم.

إن على المشرف أن يتأكد من تدريب مرؤوسيه على الأسس السليمة للعمل، إن عليه أن يعلم ويتشاور مع مرؤوسيه للتأكد من الأداء الملائم للعمل، وفي حقيقة الأمر فإن المشرف يعتبر نفسه بمثابة مدرب وغالباً ما يكون مسؤولاً عن توجيه العاملين الجدد، وقد يقوم بتنظيم مقابلات تدريبية بغرض تحقيق الأمان في العمل كما يقوم المشرف أيضاً بالإختبار من بين المرؤوسين هؤلاء الذين يجب إشراكهم

في برامج التدريب الرسمية، إلا أنه لا يعتبر مسؤولاً فقط عن تحقيق أهداف الإنتاج بل أيضاً مسؤولاً عن تنمية مرؤوسيه.

مما سبق يمكن القول بأن التدريب مسؤولية مشتركة بين الفرد، والرئيس المباشر (المشرف)، وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، والجدول رقم 13 يوضح مسؤولية كل طرف من هذه الأطراف:

الجدول رقم 13: مسـؤولـيـة التدريب

الفرد	الرئيس المباشر	إدارة الموارد البشرية	الإدارة العليا
-يتبصر بذاته ويعرف نقاط قوته. -ينمي نفسه بالقراءة والتدريب. -التنمية الذاتية في مجال الاهتمام الوظيفي والإبتكار	-يحدد إحتياجات مرؤوسيه. -يقدم التدريب بنفسه أحياناً. -يتابع الفرد فيما يحصل عليه من تدريب. -يقيم فعالية ما يحصل الفرد عليه من تدريب.	-تصميم أنظمة ولوائح التدريب. -جمع الإحتياجات التدريبية للأفراد. -وضع الخطط السنوية للتدريب. -ترشيح الأفراد للتدريب. -نصح الأفراد ورؤسائهم في التدريب. -الإتصال بشركات التدريب. -متابعة أنشطة التدريب داخل وخارج المنظمة. -تقييم كفاءة التدريب على مستوى المنظمة.	الدعم المالي والمعنوي.

المصدر: - محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 622.

- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 417.

4- معوقـات التدريب:

إن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب ويأتي في مقدمتها عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية التدريب وقلة تشجيعها للإدارات التنفيذية على ضرورة الاهتمام بالإختيار السليم للمرشح، وعدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف (الإدارة والمشاركين)، إضافة إلى التناقض الكبير

بين ما يقدمه المحاضر الخارجي والواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها العامل فعلياً[1]. وبذلك يعاني التدريب من معوقات ومشاكل، ومن أهم هذه المشاكل:

- المبالغة في عقاب العاملين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التدريب حيث أن التدريب لا ينتهي بإنتهاء البرنامج الرسمي.
- الإفتراض بأن الأفراد ذووا الخبرة لا يحتاجون إلى تدريب.
- التركيز على توقعات المنظمة من الفرد ونسيان توقعات الفرد من المنظمة[2].
- إختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمة، وعدم تحديد الإختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل، وتوجه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساسا الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل.
- سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة، أو توقعات مبالغ فيها.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب إنخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم، أو منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب، وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه[3].
- النظر إلى التدريب على أنه فترة للراحة وبديلاً عن العمل، بدلا من أن يكون وسيلة للتحسين.
- إستخدام التدريب لتلبية الغايات الاجتماعية والإيديولوجية أو السياسية، سواء من طرف المدربين أو الإدارة العليا.
- تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل غير دقيق أو غير كامل[1].

---

[1] عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 142.

[2] محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 316.

[3] بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 96.

ويرى David K. Hayes و Jack D. Ninemeier أن التدريب لا يحظى دائماً بالأولوية المناسبة نتيجة لعدة عقبات ومعوقات تتمثل في ما يلي[2]:

- عدم كفاية الوقت للمديرين والمشرفين، و/أو المدربين لتخطيط وتقديم التدريب.
- تضييع الكثير من الوقت في بقاء المتدربين بعيدا عن العمل للمشاركة في التدريب.
- نقص الموارد المالية لتعويض المتدربين ووقت المدرب والحصول على موارد التدريب اللازمة.
- عدم كفاية المعارف والمهارات لدى المدربين.
- اللامبالاة المدرب: نتيجة لغياب التحفيز والدعم المادي أو المعنوي للمدربين.

وحسب علاء محمد سيد قنديل يرى أن معوقات التدريب تتجسد حسب المتغيرات التالية[3]:

أ- معوقات خاصة بالمتدربين:

- عزوف بعض المتدربين عن حضور البرامج التدريبية لغلبة الإحساس بعدم أهميتها، أو لأنها لا تلبي إحتياجاتهم الخاصة، وهذا لعدم تحديد الإحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.
- تخلف بعض المتدربين وعدم حضورهم البرامج التدريبية، وذلك للأسباب التالية:
  - عدم مناسبة وقت البرامج للمتدربين.
  - بعد المكان المقام به الدورات التدريبية.
  - عدم وجود حوافز مادية لإستثارة المتدربين.
  - عدم إيمانهم بأهمية التدريب حيث أن برامج التدريب مكررة.

ب- معوقات خاصة بالمدربين هي:

- عدم وجود معايير لإختيار المدرب الكفء، حيث أن الإختيار يشوبه المجاملة.
- إفتقار بعض المدربين إلى المهارات الأساسية اللازمة للتدريب.

---

[1]Adrian Furnham, The psychology of behavior at work: The individual in the organization, 2nd edition, Psychology press, USA, 2005, P 466.

[2]David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Human resources management in the hospitality industry, Wiley, New Jersey, 2009, P 177.

[3]علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010، ص ص 245، 246.

- نقص أعداد المدربين الأكفاء المتخصصين في مجال التدريب.

ت- معوقات خاصة بالبيئة التدريبية: ومن أهمها:

- أماكن التدريب غير معدة الإعداد الكافي.
- عدم توافر أماكن مجهزة بالوسائل التدريبية الحديثة وإذا وجد فلا يوجد الكوادر المدربة على هذه الوسائل.

ث- معوقات خاصة بالتقويم والمتابعة:

- صعوبة متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى وظائفهم للوقوف على أثر التدريب.
- لا يوجد نظام لمتابعة المتدربين.
- شكلية وروتينية التقييم وعدم إستمراريته.
- لجان التقييم إذا وجدت يشوبها المجاملة والتهاون لدرجة أن نسبة النجاح في البرامج التدريبية تبلغ في بعض الأحيان 100%.
- إنعدام الصلة بين منظمات ومعاهد ما قبل الخدمة وبين المتدرب في المهنة.

ج- معوقات خاصة بالبرامج التدريبية:

- البرامج التدريبية معظمها يغلب عليها الطابع النظري فهي تعتمد بصورة كبيرة على الكلمة المسموعة ويقل الاهتمام بالجوانب العملية.
- أهداف البرامج غير مرتبطة بالاحتياجات الفعلية للمتدربين والمنظمة.
- تكرار المحتوى في البرامج التدريبية.
- إزدواجية بعض البرامج التدريبية حيث تقوم أكثر من جهة بعقد البرامج التدريبية وللمتدربين أنفسهم.
- عمومية وشمولية أهداف البرامج وافتقارها إلى الصياغة الإجرائية القابلة للتقويم والقياس.

خلاصة:

إن التدريب نشاط جوهري وحيوي يضمن البقاء والإستمرارية للمنظمات بمختلف أنواعها، ويمكنها من التكيف مع المستجدات والتغيرات التي فرضتها البيئة الخارجية كالعولمة، والتطور التكنولوجي السريع والمتلاحق، وشدة المنافسة والبحث عن التميز، والإنفجار المعرفي وغيرها من التغيرات، ولمواكبة هذه الأخيرة ينبغي على المنظمات أن تجعل من التدريب مسؤولية مشتركة بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والرئيس المباشر والعامل.

والتدريب هو عملية مخططة ومستمرة ومنظمة لإحداث التغيير والتطوير في المعارف والمهارات والإتجاهات (كما ونوعا) الحالية والمستقبلية للعاملين بهدف تمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويتداخل مفهوم التدريب مع مفاهيم أخرى كالتنمية والتعليم والتعلم، إذ توجد علاقة تكامل وترابط بين المفاهيم الأربعة؛ فالتعلم يعد بمثابة القلب النابض لكل من التعليم والتدريب والتنمية، وهذه الأخيرة تشمل كل من التعليم والتدريب.

يعد التدريب وسيلة لتحقيق نتائج وغايات محددة من أجلها يتم الإعداد للبرامج التدريبية إنطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية لأنها تعد بمثابة الحجر الأساس الذي تقوم عليه العملية التدريبية من خلال تحديد فجوة الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، وفي المرحلة الثانية يتم تصميم التدريب بتحديد وصياغة الأهداف، وإختيار وسائل وأساليب التدريب وتحري مصادر الإحتياجات التدريبية، وتحديد الفئة المستهدفة من التدريب وتحديد المدربين، وكمرحلة ثالثة يتم تنفيذ التدريب بتحديد زمان ومكان التدريب والمتابعة اليومية لضمان سيرورة التنفيذ، وفي الأخير يتم تقييم التدريب للتأكد من أن التدريب قد ساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وكان فعالاً.

الفصل الثاني: التدريب الإلكتروني

تمهيد:

مع زيادة اهتمام المنظمات وحرصها الشديد على تدريب العاملين وتنميتهم في ظل التحديات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والإقتصاد الرقمي، بدأ الإهتمام في الآونة الأخيرة بالتدريب الإلكتروني كأسلوب غير تقليدي يلبي متطلبات التغيير المتسارع في المجال التكنولوجي والمعرفي. والتدريب الإلكتروني يوظف تكنولوجيا المعلومات والإتصال والانترنت وغيرها من الوسائط الإلكترونية لتدريب الأفراد العاملين بشكل مرن يلائم احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف العامل (بالتدرب في الوقت والمكان الذي يناسبه...إلخ) والمنظمة (تخفيض التكاليف،...إلخ).

أولا: التدريب الالكتروني: مفهومه، أنواعه وأهدافه

1- ماهية التدريب الإلكتروني:

إن بداية بروز مفهوم التدريب الإلكتروني كان في عام 1930؛ ففي الحرب العالمية الثانية كانت هناك حاجة لتدريب أعداد كبيرة من القوات، فالحرب خلقت مشاكل تدريبية عديدة حيث كان آلاف المجندين الجدد بحاجة إلى تدريب سريع ومتقن على الأسلحة المتطورة، وبذلك كان أول استخدام للتدريب الإلكتروني كان من خلال الفيلم لتدريب الجنود[1]. وعليه يمكن القول أن القطاع العسكري من أوائل القطاعات التي تبنت التدريب الإلكتروني لتليها القطاعات الأخرى مثل التعليم والتدريب والأعمال منذ عام 1960.

[1]Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008, PP 45-54.

1-1- مفهوم التدريب الإلكتروني:

مازال هناك جدل علمي حول تحديد مصطلح شامل لمفهوم التعليم الالكتروني ويغلب على معظم الاجتهادات في هذا المجال تركيز كل فريق على زاوية التخصص والاهتمام، فالمختصون في النواحي الفنية التقنية يهتمون بالأجهزة والبرامج، بينما يهتم التربويون بالآثار التعليمية والعلاقات التربوية، ويركز علماء الاجتماع وعلم النفس على تأثيره هذه التقنيات في بيئة التعليم والتعلم ومدى ارتباطها (سلباً أو إيجاباً) ببناء وتكوين المدرسة، ومدركات التعلم كما تهتم قطاعات الأعمال بالعائد المتوقع من هذا النشاط سواء كنشاط تجاري ضمن فروع التجارة الإلكترونية، أو كأسلوب جديد لتدريب وتعليم الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة بأقل كلفة ممكنة[1].

ويرى حمد بن محيا المطيري أنه لا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني من حيث الأدوات والوسائل والتقنيات المستخدمة إنما الفرق بينهما يكمن في نوع الفئة المستفيدة من عملية التدريب والتعليم؛ فالتدريب موجه لفئة العاملين المتدربين والتعليم يكون موجهاً للطلاب المتعلمين[2].

أما محمد موسى أحمد يرى أنهلا يوجد فرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني حيث كلاهما يتطلب الأمور الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية وآلية التسجيل والدخول، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الإلكتروني على الطلاب أو المتدربين، حيث أن التعليم الإلكتروني مرتبط بمسمى المنشأة التعليمية (المدرسة والجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها. بينما التدريب الإلكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا ينتمو إلى منشأة تعليمية (تدريب موظفين، تأهيل كوادر

---

[1] محمد محمود الحيلة، توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 417.

[2]حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 31.

بشرية) ويكون المستفيد من التدريب الإلكتروني منسوبي الجهات الحكومية والمؤسسات الإدارية أو البنوك أو المنظمات الغير ربحية[1].

وحسب Marie Prat إن التعليم الإلكتروني (e-learning) والتدريب الإلكتروني (e-formation) لهما نفس المعنى[2]، ويؤيده Barbara Carners بقوله أن التدريب الإلكتروني (e-training) والتعليم الإلكتروني (e-learning) لهما نفس الدلالة، لكن الأغلبية يستخدم التعليم الإلكتروني بدل من التدريب الإلكتروني[3].

وللأسباب المذكورة أعلاه، ونظراً لوجود تباين كبير بين المدلولين وبحكم أن هذا العمل ينصب على فئة العاملين فقد وقع اختيارنا على مصطلح التدريب الإلكتروني بدلاً من التعليم الإلكتروني لإزالة الإلتباس وتكريساً للمصطلحات ذات الدلالة الإدارية.

تعريف التدريب الإلكتروني:

إن كلمة (**الإلكتروني**) في التدريب الإلكتروني تشير إلى سؤال (كيف؟ How): جعل الدورة في شكل رقمي بحيث يمكن تخزينها في شكل إلكتروني.

و(**التدريب**) في التدريب الإلكتروني يشير إلى سؤال (ماذا؟ What): يشمل المحتوى والطرق لمساعدة الأفراد على تعلم ذلك.

وسؤال (لماذا؟ Why) يشير إلى الغرض: لمساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التدريبية أو لمساعدة المنظمات على توفير المهارات ذات الصلة لتحسين الأداء الوظيفي.

وعليه فإن الهدف من التدريب الإلكتروني هو بناء معارف ومهارات جديدة مرتبطة بأهداف التعلم الفردي أو لتحسين الأداء التنظيمي[4].

---

[1]محمد موسى أحمد، محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 364.

[2]Marie Prat, e-learning réussir un projet: Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008, P 5.

[3]Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology-supported training, ASTED press, USA, 2012, P 2.

[4] Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer, E-learning & the science of instruction: Proven guidelines for consumers & designers of multimedia learning, 2nd edition, Pfeiffer, USA, 2008, P 11.

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف المقدمة للتدريب الإلكتروني:

- التدريب الالكتروني هو تسهيل وتدعيم التدريب من خلال إستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات[1].
- التدريب الالكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصميم وتنظيم ووضع تحت تصرف المستخدمين، والمتدربين، وحدات والدورات التدريبية وفقا لاحتياجات تطوير كفاءات المنظمة[2].
- التدريب الالكتروني هو استخدام تكنولوجيا الاتصالات كوسيلة لتقديم التدريب للأفراد في مكان العمل[3].
- حسب Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) التدريب الإلكتروني هو التدريب الذي يتم تسليمه، أو تمكينه بواسطة التكنولوجيا الإلكترونية، لغرض صريح من التدريب في المنظمات[4].
- حسب اللجنة الأوروبية التدريب الإلكتروني هو إستخدام التكنولوجيات الجديدة من الوسائط المتعددة والإنترنت لتحسين نوعية التعلم بتيسير الوصول إلى الموارد، والتبادلات، والخدمات، والتعاون عن بعد[5].
- التدريب الإلكتروني هو استخدام شبكة الاتصال وتكنولوجيات الوسائط المتعددة لتحسين نوعية التدريب من خلال تمكين الوصول إلى المعرفة والموارد البعيدة لتنمية مجتمع المعرفة[6].

---

[1]Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements: Organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013, P 311.

[2] Claude Blanche Allègre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1ére édition, De Boeck, Bruxelles, 2008, P 170.

[3]John Martin, Organizational Behaviour& Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005, P 195.

[4] Martyn Sloman, The Changing world of the trainer: Emerging good practice, 1st edition, Elsevier, USA, 2007, P 176.

[5] Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise !, Edipro, Belgique, 2009, P 30.

[6]Magued Iskander, Innovations in E-learning, Instruction Technology, Assessment, & Engineering Education, Springer, Dordrecht, 2007, P 127.

- التدريب الإلكتروني يشير إلى إستخدام تكنولوجيا الإنترنت لتقديم مجموعة واسعة من الحلول التي تعزز المعرفة والأداء[1].
- التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا الإنترنت لخلق وتقديم بيئة تدريب غنية تتضمن مجموعة واسعة من التعليمات وموارد المعلومات والحلول، والهدف منها هو تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي[2].
- التدريب الالكتروني هو إستخدام شبكة الإنترنت أو الإنترانت التنظيمية لإجراء التدريب على الإنترنت[3].
- ينطوي التدريب الإلكتروني على تلقي التدريب عبر الإنترنت أو الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترانت). ويستخدم التدريب الإلكتروني الشبكات الإلكترونية لتقديم وتبادل المعلومات، ويوفر الأدوات والمعلومات لمساعدة المتدربين على تحسين الأداء[4].
- التدريب الالكتروني هو تقديم التدريب باستخدام الأسلوب الإلكتروني من خلال الإنترنت والإنترانت، الإكسترانت أو الويب (Web)[5].
- التدريب الالكتروني يشمل إستخدام التقنيات الإلكترونية في سياق مكان العمل على نقل المهارات والمعارف للأفراد أو الجماعات. والتدريب الإلكتروني هو في الواقع التوزيع الإلكتروني للتدريب الذاتي لإبراز وتسريع نقل المهارات. ولا ينصح بالتدريب الإلكتروني للمهارات التشغيلية في العمل[6].

---

[1]Stefanie Gooren-Sieber, Information Management for Digital Learners: Introduction, Challenges, & concepts of personal information management for individual learners, University of Bamberg Press, Bamberg, 2014, P 26.
[2]Marc J. Rosenberg, Beyond e-learning: Approaches & technologies to enhance organizational knowledge, learning & performance, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, P 72.
[3]Ronald R. Sims, Human resource development: Today & tomorrow, Information age, USA, 2006, P115.
[4]Raymond A. Noe et al, Fundamentals of human resource management, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011, P 201.
[5]Martyn Sloman, Thee-learning revolution from propositions to action, Cipd, London, 2001, P 05.
[6]M. S. Bowles, Relearning to e-learn: Strategies for electronic learning & knowledge, 1st edition, Melbourne university publishing, Australia, 2004, P 80.

- التدريب الالكتروني هو بديل ذاتي للتدريب التقليدي وجها لوجه. حيث يمكن أن تكون الدورات متاحة على شبكة الإنترنت للإستخدام من قبل المتدربين في أي وقت من عملهم، أو المنزل، أو أي أماكن أخرى[1].
- التدريب الالكتروني هو إستخدام التكنولوجيا لإنشاء وتوزيع، وتقديم البيانات القيمة والمعلومات، والتعلم، والمعرفة لتحسين العمل والأداء التنظيمي، والتنمية الفردية[2].
- التدريب الإلكتروني يتضمن عرض المعلومات إلكترونيا على الحاسوب لتعلم المهام الوظيفية الجديدة[3].
- التدريب الإلكتروني يتمثل في أي شيء يحل مشكلة التدريب أو الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا الحاسوب[4].
- التدريب الإلكتروني هو إيصال مواد التدريب والمعلومات، والمحتوى مباشرة إلى سطح مكتب الحاسوب للعامل بالإستفادة من التكنولوجيا الويب بهدف تغيير السلوك أو الإتجاه[5].
- التدريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان[6].

---

[1]David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Op-Cit, P 199.
[2]Bill Brandon, Best of the elearning guild’s: learning solutions: Top articles from the emagazine’s first five years, Pfeiffer, USA, 2008, P 05.
[3]Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, The future of business: The essentials, 3rd edition, Thomson South-Western, USA, 2008, P279.
[4] Jane Bozarth, E-learning solutions on a shoestring: Help for the chronically underfunded trainer, USA, 2005, P 10.
[5] Karl M. Kapp, Winning e-learning proposals: The art of development & delivery, J. Ross Publishing, USA, 2003, P 04.
[6] حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص ص 57-72.

- التدريب الإلكتروني هو طريقة التدريب والتنمية لتحسين المعرفة والمهارة وكفاءات العاملين، حيث العاملين المشاركين ليسوا حاضرين جسدياً مع المدرب[1].
- التدريب الإلكتروني هو عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الإتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المدرب والمتدرب، وهو نظام تدريبي بين متدربين ومدربين يفصلهم المكان والزمان، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان[2].
- يعد التدريب الإلكتروني شكل من أشكال التدريب عن بعد بما له من وفرة هائلة وتنوع في مصادر المعلومات "الكتب الإلكترونية، قواعد البيانات،...)، ويمكن تعريفه بأنه طريقة التدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة، مثل الحاسب الآلي والشبكات والوسائط المتعددة والانترنت، من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت وبأقل تكلفة، أو هو تقديم البرامج التدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن[3].

بناءاً على ما سبق نستنتج أن التدريب الإلكتروني يتميز بالخصائص التالية:

- يعتبر التدريب الإلكتروني بمثابة حل للمشاكل التي يعاني منها التدريب التقليدي.
- يعد التدريب الإلكتروني جزءا من التدريب عن بعد.
- يوظف التدريب الإلكتروني تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالاعتماد على الوسائط الإلكترونية مثل أجهزة الحاسوب ومختلف الشبكات كالإنترنت، الإنترانت والإكسترانت،... إلخ

---

[1] Tapomoy Deb, Op-Cit, P 479.

[2] عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 70، جويلية، 2013، ص ص 21-40.

[3] يحيى زكريا حسن خليفة، تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، دار نشر يسطرون، مصر، 2017، ص 79.

- يتميز التدريب الإلكتروني بالرباعية التالية: **أقل جهد، أقل تكلفة، أعلى جودة، المرونة** (في أي وقت Any Time، من أي مكان Any Place، في أي إتجاه Any Path، بأي سرعة Any Pace).
- يهدف التدريب الإلكتروني إلى تنمية المعارف والمهارات لتطوير كفاءات المنظمة وتعزيز الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

1-2- التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني:

حسب François-Xavier Perroud (مجمع نسله) إن التدريب الإلكتروني لا يحل محل التدريب التقليدي، وبالرغم من ذلك فإن التدريب الإلكتروني مكمل فعال للتدريب التقليدي نظراً لتميزه بالمرونة من خلال التواصل في أي وقت وفقاً لأي مستوى تعليمي وفي أي مكان[1]. وهو ما يؤكده عبد الستار وآخرون بأن التدريب الإلكتروني هو خيار إستراتيجي، ليس بديلاً عن التدريب التقليدي الحالي وإنما هو داعم ومعزز له[2].

ولإختيار التدريب الإلكتروني بدلاً من التدريب التقليدي، ينبغي مراعاة مجموعة من المعايير تتمثل في:إحتياجات التدريب، وتفضيلات نمط المتدرب، والتكلفة، والوقت، والقيمة المضافة، كما هو ممثل في الشكل رقم 08. هذا التسلسل ليس ثابتاً؛ قد تكون هناك حالات، على سبيل المثال، حيث الوقت هو جوهر المسألة، أو حلاً منخفض التكلفة هو الهدف الرئيسي[3].

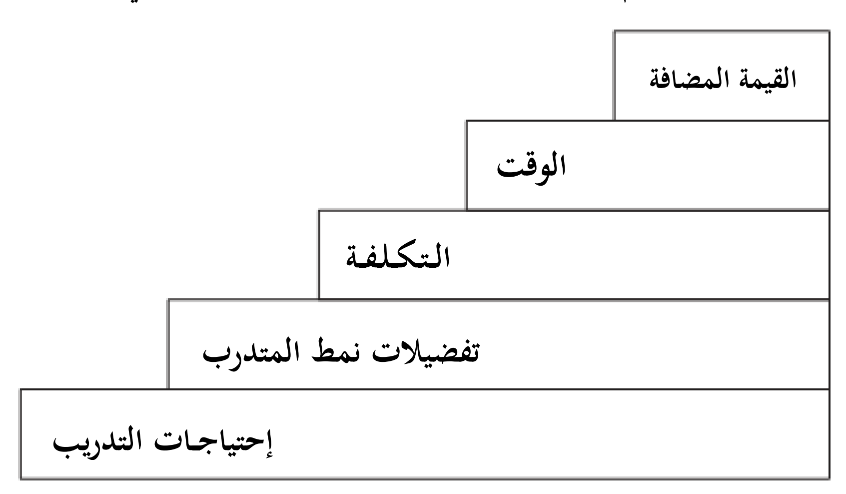
---

[1]Martine Fabre et al, équipes RH acteurs de la stratégie l’e-rh: Mode ou révolution?, édition d’organisation, France, 2003, P 107.

[2]عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 316.

[3]Kenneth Fee, Delivering e-learning: A complete strategy for design, application, & assessment, Kogan Page, London, 2009, P 36.

الشكل رقم 08: معايير إختيار التدريب الإلكتروني



المصدر: Kenneth Fee, Delivering e-learning: A complete strategy for design, application, & assessment, Kogan Page, London, 2009, P 36.

هناك ثلاث حالات يفضل فيها التدريب التقليدي ويكون فيها التدريب الإلكتروني غير مناسب، حيث المشاركة وجها لوجه ضرورية. وتتمثل هذه الحالات كالآتي[1]:

- **الحالة الأولى**: من الضروري المشاركة وجها لوجه: يوفر التدريب الإلكتروني الإتصال السمعي والبصري بشكل محدود باستخدام كاميرات الويب، والميكروفونات ومكبرات الصوت أو سماعات الرأس.
- **الحالة الثانية**: عندما يكون من الضروري التواجد فعلا في مكان العمل؛ فالتدريب الإلكتروني يمكن أن يوفر بديلا جيدا بإستخدام الصور والفيديو وخصوصا المحاكاة، ولكنه لا يمكن أبدا أن يتطابق مع التجربة الحقيقية.

[1]Ibid, P 48.

- **الحالة الثالثة:** عندما يحتاج المتدربين إلى عرض حالة جديدة أو البيئة؛ التدريب الإلكتروني يمكن أن يقدم نموذجا إفتراضياً، ولكن ليس تجربة حقيقية. هناك إيجابيات وسلبيات لهذا، ولكن في بعض الأحيان التجربة الحقيقية ضرورية.

يختلف التدريب الإلكتروني عن التدريب التقليدي في عدة نقاط كما هو موضح في الجدول رقم 14.

الجدول رقم 14: الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

المعيار	التدريب التقليدي	التدريب الإلكتروني
الوقت	الوقت التدريبي محدد	أي وقت يصلح للتدريب
المكان	مكان محدد (مثلا القاعة التدريبية)	أي مكان يصلح للتدريب مثلا العمل، المنزل، أثناء السفر،...إلخ
محور العملية التدريبية	المدرب	المتدرب
الفروق الفردية	عدم مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين	مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين وفقاً لإحتياجات كل متدرب
خصوصية المتدرب	غير متوفرة	متوفرة
جمع البيانات وتتبعها	الأساليب الورقية تستهلك الوقت ومكلفة	يتم تخزين البيانات تلقائيا في قاعدة البيانات وتحليلها على الفور
الوصول إلى المواد المرجعية	الطبعات الورقية مرهقة للمدربين والمتدربين	يمكن نشر كميات كبيرة من المواد في الموقع على شبكة الإنترنت
المحتوى	يتصف بالجمود وصعوبة التحديث	يتصف بالإثراء والدينامية مع سهولة وسرعة التحديث
التخصيص	جماعي	فردي
المرونة	مقيدة	عالية جداً
التسليم العالمي	جدولة وتسليم التدريب في جميع أنحاء العالم قد يكون مكلفاً ويستغرق وقتا طويلا	التدريب يمكن إتاحته عالمياً حالما يتم تطويره

التكلفة	عالية	نسبية
تدفق المعلومات	ذو اتجاه واحد	تفاعلي ذو اتجاهين
التقدير	معياري ويعتمد على الأداء	يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى
عدد المتدربين	محدود	غير محدود
دور المدرب	ناقل وملقن للمعلومات	الإرشاد والتوجيه والنصح والمساعدة وتقديم الإستشارة
التواصل مع المدرب	يحدد التواصل مع المدرب بوقت الحصة التدريبية	حرية التواصل مع المدرب في أي وقت عن طريق وسائل مختلفة مثل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة...إلخ
التفاعل الإنساني	مرتفع	ضعيف جداً
المتدرب	متلقي فقط (تدريب سلبي)	مشارك في العملية التدريبية (إيجابي)
حداثة المعرفة	يتم نقل المعرفة بعد فترة من ظهورها	المعرفة الحديثة تنقل أول بأول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع العلمية.

بالرغم من وجود عدة فروقات بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي إلا أنهما يشتركان في نفس الهدف والمتمثل في تنمية معارف ومهارات واتجاهات العاملين لتحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل بما يمكن هذه الأخيرة من مسايرة التطورات السريعة في بيئتها.

2- المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإلكتروني:

يغطي مصطلح التدريب الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، بما في ذلك التدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على الويب والفصول الافتراضية والتعاون الرقمي[1]. وحسب Edgar R. Weippl يشمل التدريب الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، مثل التدريب القائم على الويب، والتدريب القائم على الحاسوب، والفصول الدراسية الافتراضية، والتعاون الرقمي،

[1]G. Murugesan, Op-Cit, P 25.

ويشمل إيصال المحتوى عبر الإنترنت، والإنترانت/الإكسترانت (WAN/LAN)، الصوت وشريط الفيديو، بث الأقمار الصناعية، التلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة[1]. وحسب Scott Snell يرى أن التدريب الإلكتروني يغطي مجموعة متنوعة وواسعة من التطبيقات مثل شبكة الإنترنت والتدريب القائم على الحاسوب (CBT)، والشبكات الإجتماعية. ويشمل إيصال المحتوى عبر الإنترنت، الشبكات الداخلية والخارجية (الإنترانت والإكسترانت)، والأجهزة النقالة، وأقراص الفيديو الرقمية DVDs والأقراص المضغوطة CD-ROMs، ومشغلات MP3، وحتى الفصول الإفتراضية الموجودة في منصة الألعاب الحياة الثانية (Second Life)[2].

أما Durai Pravin يرى أن التدريب الإلكتروني هو ليس مصطلحا قائما بذاته، وهناك العديد من المصطلحات ذات الصلة المشار إليها على نطاق واسع وهي التدريب المباشر (Online Training) والتدريب القائم على الويب والتدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على التكنولوجيا (Technology Based Training)[3].

أما Robin Mason يرى أن التدريب الإلكتروني يضم ثلاثة أشكال وهي التدريب القائم على الويب، التدريب المباشر المدعوم (Supported Online Training) والتدريب الإلكتروني غير الرسمي (Informale-training)[4].

مما سبق يمكن القول بأنه لا يوجد إتفاق واحد على أشكال التدريب الإلكتروني لكن أغلبها ركز على التدريب القائم على الحاسوب والتدريب القائم على الويب. وفيما يلي عرض لبعض المصطلحات الواردة أعلاه:

2–1– **التدريب القائم على الويب** (**Web Based Training**): إن أغلبية الأبحاث تشير إلى أن مصطلح التدريب القائم على الويب هو مرادف للتدريب الإلكتروني، وهو ما يؤكده

[1]Edgar R. Weippl, Security in e-learning, Springer, USA, 2005, P 07.
[2] Scott Snell, George Bohlander, Managing Human Resources, 16th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2013, P 311.
[3]Pravin Durai, Human resource management, Pearson, India, 2010, P 228.
[4]Reynolds, Jake, Robin Mason, How do people learn?, Research report, CIPD Publishing, London, 2002.

Edgar R. Weippl[1] و ArpitaGopal & Chandrani Singh[2].

2-2- التدريب القائم على الحاسوب (Computer based training):

كثيرا ما يتداخل مصطلح التدريب الإلكتروني مع مصطلح التدريب القائم على الحاسوب إلا أنهما يختلفان. والإختلاف يتمثل في أن الأول يعمل على تقديم التدريب عبر الإنترانت أو الإنترنت أما الثاني يقدم التدريب عن طريق القرص المضغوط (CD-ROM) أو DVD.[3]

للتدريب القائم على الحاسوب عدة تعاريف من أهمها:

- التدريب القائم على الحاسوب يستخدم النظم الحاسوبية التفاعلية لزيادة المعرفة أو المهارات[4].
- التدريب القائم على الحاسوب غالبا ما يستند على تطبيقات الوسائط المتعددة[5].
- يستخدم التدريب القائم على الحاسوب تمارين تفاعلية من خلال أجهزة الحاسوب لنقل مهارات العمل[6].

ويستخدم الحاسوب في التدريب من خلال الأشكال الثلاثة التالية[7]:

- التعلم الفردي: حيث يتولى الحاسوب كامل عملية التعليم والتدريب والتقييم أي يحل محل المدرب.
- التدريب بمساعدة الحاسوب: وفيها يستخدم الحاسوب كوسيلة تدريبية مساعدة للمدرب.
- بوصفه مصدراً للمعلومات: حيث تكون المعلومات مخزنة في جهاز الحاسوب ثم يستعان بها عند الحاجة.

---

[1] Edgar R. Weippl, Op-Cit, P 07.
[2] ArpitaGopal, Chandrani Singh, E-world: Emerging trends in information technology, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2009, P 109.
[3] Paul Darbyshire, Instructional technologies: Cognitive aspects of online programs, IRM Press, USA, 2005, P 194.
[4] Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 3rd Edition, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2014, P 194.
[5] Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, IT management handbook: Getting your new job done, 2nd edition, Morgan Kaufman publishers, USA, 2007, P 466.
[6] Joan E. Pynes, Human resources management for public &non profit organizations: A strategic approach, 3rd edition, Jossey-Bass, USA, 2009, P 317.
[7] سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 208.

يتميز التدريب القائم على الحاسوب بسمتين هما: التخصيص(يمكن تكييف البرامج القائمة على أساس خصائص المتدرب)، وتحكم المتدرب (يمكن للمتدربين التعديل في البيئة التدريبية لتتناسب وإحتياجاتهم الخاصة).وبالتالي، يمثل التدريب القائم على الحاسوب التدريب التكيفي، والمرونة، والقدرة على التكيف وتحقيق فورات التكلفة[1].

كما يتميز التدريب القائم على الحاسوب بمجموعة من المزايا وهي كالتالي:

- يمكن للتدريب القائم على الحاسوب أن يكون غير مكلف ومرن، ومريح (عدم السفر أو عدم ترك المكتب لوقت كبير)[2].
- برامج التدريب القائم على الحاسوب سهلة الاستخدام.
- يمكن في كثير من الأحيان أن يكون مخصص أو مصمم خصيصاً.
- جيد لمساعدة العاملين على تنمية وممارسة المهارات الجديدة.
- موحد، مما يجعل من الممكن توحيد معايير التدريب.
- قابل للقياس: عندما يتم استخدام أجهزة الحاسوب للتدريب، من الممكن تتبع ما تعلمه كل عامل فعلياً على جهاز الحاسوب. معظم البرامج بعد انتهاء الاختبارات تحدد ما إذا كان العامل قد فهم التدريب، ونتائج الإختبار تزود المدربين بالإحصائيات لعملية تقييم التدريب[3].

بالرغم من مزايا التدريب القائم على الحاسوب، إلا أن له مساوئ تتمثل في الآتي[4]:

- هذه البرامج تتطلب من المتدربين معرفة كل ما يتعلق بالحاسوب.
- يتطلب من المتدربين الوصول إلى الحاسوب.
- هناك تفاعل ضئيل أو معدوم مع المدرب.

---

[1] Wayne F.Cascio, Herman Aguinis, Applied psychology in human resource management, 6th edition, Pearson Prentice Hall, 2005, P 411.
[2] Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, Op-Cit, P 466.
[3] Business & Legal Resources ,7 strategies for effective training, USA, 2006, P 13: (http://www.blr.com/dm_downloads/30609500__2016.pdf)
[4] Ibid, P 13.

- هذه البرامج ليست فعالة في التدريب على المهارات الناعمة (Soft-skills)، مثل خدمة العملاء والمبيعات أو تدريب الحساسية.
- ليس الخيار الأفضل لتدريب جديد أو لمرة واحدة. فالمدربين بحاجة إلى التفاعل المباشر لضمان نقلا لمهارات الجديدة أو المفاهيم، والمتدربون يحتاجون إلى طرح الأسئلة وتلقي التغذية العكسية.
- بعض البرامج مصممة بشكل سيئ (مملة).

2-3- التدريب المباشر المدعم (**Online Training Supported**):

هو نموذج يمكن المتدرب من التفاعل بشكل مكثف مع المدرب والمتدربين الآخرين، بدعم المحتوى عبر الإنترنت حسب الإقتضاء[1]. وحسب Nick Wilton التدريب الإلكتروني المدعم يتم فيه تسليم محتوى الدورة التدريبية باستخدام مجموعة من الأساليب؛ تتمثل في التدريب الإلكتروني مع وجود تفاعل كبير والدعم والتعاون بين المتدربين والمدربين و/أو المستخدمين الآخرين[2].

2-4- التدريب الإلكتروني غير الرسمي (**Informal e-training**):

يتمثل في الفرص المتزايدة للتكنولوجيا لدعم التعلم غير الرسمي في مكان العمل. في العديد من المنظمات كثيفة المعرفة، ترتبط التكنولوجيا بإستراتيجيات إدارة المعرفة وتطوير قدرات الإنترانت لتسهيل تبادل المعرفة المرتبطة بمجتمعات الممارسة[3]. كما يعرف التدريب الإلكتروني غير الرسمي بأنه التدريب الذي يجري إلكترونيا بعيداً عن إعداد الدورة التدريبية. ولذلك، يتميز بكونه اجتماعي وأساليب البحث والإكتشاف تكون عن طريق التدرب ذاتيا[4].

---

[1]Kenneth Fee, Op-Cit, P 21.
[2]Nick Wilton, An introduction to human resource management, 1st edition, Sage publications, London, 2011, P 263.
[3]Paul Banfield, Rebecca Kay, Introduction to human resource management, 2nd edition, Oxford University Press, New York, 2012, P 266.
[4]John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management, 3rd edition, Routledge, 2013, P 325.

2-5- التدريب بالوسائط المتعددة:

تعريف الوسائط المتعددة:

عرف Andreas Holzinger الوسائط المتعددة حرفياً باللغة اللاتينية على أنها تتألف من شقين Multi وتعني التعددية؛ Media وتشير إلى كل وسيط يحمل معلومات، فالوسائط المتعددة تتضمن جانب صوتي وذلك من خلال (النص المسموع، المؤثرات الصوتية، الموسيقى) والجانب المرئي وذلك من خلال (النص، الرسومات، الصور الثابتة، الرسوم المتحركة، الفيديو) والتفاعلية من خلال (إستخدام لوحة المفاتيح)[1].

وتعرف الوسائط المتعددة على أنها الجمع بين الصوت والفيديو، والرسومات، والرسوم المتحركة والنص وتسليمها عن طريق الحاسوب[2].

كما تعرف الوسائط المتعددة بأنها دمج عناصر الوسائط المتعددة (الصوت، الفيديو، والرسومات، والنصوص، والرسوم المتحركة،... إلخ) بشكل تآزري (تعاضدي) وتكافلي ينتج عنها المزيد من الفوائد للمستخدم النهائي من أي عنصر من عناصر الوسائط التي يمكن أن تقدم بشكل فردي[3].

وهناك من يعرفها بأنها الدمج المستمر للبيانات والنصوص والصور بجميع أنواعها والصوت داخل بيئة المعلومات الرقمية الواحدة[4].

وبذلك الوسائط المتعددة تعني تكامل العناصر التالية[5]:

- النص (حروف أو أرقام).
- الرسومات (خط الرسومات والصور).

---

[1] هاني محمد السيد رمضان، الإحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم لإستخدام الوسائط المتعددة وأثرها على تنمية الأداء المهاري لتلاميذ التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2010، ص 62.

[2] Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005, P 193.

[3] Sanjaya Mishra, Ramesh C. Sharma, Interactive multimedia in education & training, Idea group, USA, 2005, P 07.

[4] Tony Feldman, Multimedia, 1st edition, Blueprint, London, 1994, P 04.

[5] Mukesh Dhunna, J.B.Dixit, Information technology in business management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2010, P 234.

- الرسوم المتحركة (الصور المتحركة).
- الصوت (صوت).
- فيديو (فيديو رسوم بيانية الأحداث من واقع الحياة).

وتتميز برامج الوسائط المتعددة بخواص عديدة منها ما يلي[1]:

- **التكاملية**: هو عبارة عن إستخدام أكثر من وسيطين في الإطار الواحد بشكل تفاعلي وليس مستقل.
- **التفاعلية**: يشير التفاعل في مجال الوسائط المتعددة إلى الفعل ورد الفعل بين المتدرب وبين ما يعرضه الحاسوب ويتضمن ذلك قدرة المتدرب على التحكم فيما يعرضه عليه وضبطه عند إختيار زمن العرض وتسلسله والخيارات المتاحة من حيث القدرة على إختيارها والتجوال فيما بينها. ولذلك فإن التفاعل هو العلاقة المتبادلة بين المتدرب من جهة وبين البرنامج التدريبي.
- **الفردية**: تسمح عروض الوسائط المتعددة لتفريد المواقف التعليمية لتناسب المتغيرات في شخصيات المتدربين وقدراتهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة وتصمم تلك العروض بحيث تعتمد على الخطوات الذاتية للمتدرب وهي بذلك تسمح بإختلاف الوقت المخصص للتعلم طولا وقصراً بين متدرب وآخر.
- **التنوع**: وتوفر عروض الوسائط المتعددة بيئة تدريب متنوعة يجد فيها كل متدرب ما يناسبه ويتحقق ذلك عن طريق توفير مجموعة من البدائل والخيارات التدريبية أمام كل متدرب وتتمثل تلك الخيارات في الأنشطة التدريبية والمواد التدريبية ويعتبر مبدأ التنوع إتجاهاً جديداً في تكنولوجيا الإتصال.
- **الكونية**: تتيح تكنولوجيا الوسائط المتعددة للمتدرب لكي يتعامل مع المعلومات على مستوى أكبر من مستوى المادة المتعلمة ويمكن للمتدرب الإتصال بشبكة الإنترنت للحصول على ما يحتاجه من معلومات في كافة مجالات العلوم.

---

[1] ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، الإشراف التربوي ماهيته-تطوره أنواعه-أساليبه،دار الخليج، الأردن، 2014، ص ص 142-144.

- **التزامن:** والتزامن يعني مناسبة توقيتات تداخل العناصر المختلفة الموجودة في برنامج الوسائط المتعددة.
- **الإتاحة:** وتعني إتاحة عروض الوسائط المتعددة في الوقت الذي يحتاج المتدرب إلى التعامل معها وتتطلب هذه الخاصية تصميم وإنتاج مزيد من عروض الوسائط المتعددة بحيث تشمل معظم المقررات الدراسية في المراحل التدريبية المختلفة.

التدريب بالوسائط المتعددة:

يساهم إستخدام الوسائط المتعددة في التدريب في بلورة الأفكار والمعارف والمعلومات المتنوعة واكتساب المهارة المنشودة من التدريب، إضافة إلى أنها تجعل العملية التدريبية ممتعة شائقة عن طريق إستثارة أكبر قدر ممكن من الحواس البشرية، فيمكن للإنسان أن يحتفظ بأكثر من 80% من المعلومات التي يكتسبها عن طريق حاسة السمع وحاسة البصر، والممارسة في الوقت نفسه.

وتستخدم الوسائط المتعددة في التدريب من خلال طريقتين:

- عرض المادة التدريبية داخل الفصل التدريبي إما بإستخدام جهاز Data Show عند تقديم الفقرات الأساسية للمحتوى التدريبي بما تتضمنه من نصوص وصور متحركة وثابتة وبيانات، أو بإستخدام المتدرب للوسائط المتعددة وانتقاله من فقرة إلى فقرة وحصوله على تغذية راجعة فورية تعزز تعلمه.
- قيام المتدرب ذاته بإنتاج البرنامج التدريبي وفق برنامج خاص يتضمن التأليف من خلال الوسائط المتعددة، وتطبيق ما يحمله المدرب والمتدرب من معلومات وأفكار ومعارف، ثم يضاف إليها الرسوم والصور والأشكال[1].

هناك العديد من الدراسات أثبتت فاعلية توظيف الوسائط المتعددة في التدريب في مجتمع المعلوماتية، فهي تقدم المعلومات بشكل جذاب ومختصر من خلال إستخدام رسومات ثلاثية الأبعاد تدعم العملية التدريبية من خلال عرض المعلومات بطرق متنوعة لمصادر المعرفة، تقدم تغذية

---

[1] عفاف صلاح حمدي الياور، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 110، 111.

راجعة وفورية للمتدرب لمعرفة مستواه التحصيلي، وتهيئ للمتدرب الوقت الكافي للتدريب بالسرعة التي تتلاءم مع إمكانية فائقة وخبراته وقدراته العقلية[1].

والجدول رقم 15 يعرض أهم مزايا التدريب بالوسائط المتعددة وسلبياته.

الجدول رقم 15: مزايا وسلبيات التدريب بالوسائط المتعددة

المزايا	السلبيات
- ذاتي.	- تكلفة التطوير كبيرة.
- تفاعلي.	- غير فعال لمحتوى تدريبي معين.
- إتساق محتوى.	- قلق المتدرب لإستخدام التكنولوجيا.
- إتساق التسليم.	- صعوبة التحديث بسرعة.
- الوصول الجغرافي غير محدود.	
- يوفر التغذية المرتدة الفورية.	
- يجذب الحواس المتعددة.	
- يوفر الخصوصية.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Crispina Rafol Corpuz, Human resource management, Revised edition, Rex Book store, Philippines, 2006, P 93.

2-6- التدريب بالإنترانت: (IBT)Training Intranet-Based

استعمل لأول مرة مصطلح الإنترانت (الشبكة الداخلية) سنة 1994. والإنترانت هي عبارة عن إستخدام تكنولوجيا الإنترنت على مستوى المنظمة، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات منخفضة التكاليف.

تهدف شبكة الإنترانت إلى بث المعلومات داخل المنظمة وطلب المعلومات (عن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمنظمة)، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات التحاور (Forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)، إلى تطبيقات روتينية لحجز

---

[1] محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 65.

البيانات. هناك طريقتين لإستخدام الإنترانت فإما طريقة الوصول إلى المعلومات، المحفوظة داخلياً، أو عن طريق التفاعل[1].

إن آلاف المنظمات قامت بإنشاء شبكات الحاسوب الداخلية المعروفة بشبكات الإنترانت التي تستخدم الإنترنت كالعمود الفقري. والمنظمات تجد الشبكات الداخلية (الإنترانت)مفيدة جدا في تقاسم سرية المعلومات والموارد مع العاملين، بما في ذلك التدريب. وبمجرد إعداد برنامج التدريب بالإنترانت يبسط إلى حد كبير مهمة الإدارة وتتبع النتائج[2].

التدريب بالإنترانت يشير إلى التدريب الذي يتم تقديمه على شبكة الحاسوب الخاصة بالمنظمة، أي البرامج التدريبية متاحة فقط للعاملين بالمنظمة وليس لعامة الأفراد[3].

ومن خلال الشبكة الداخلية (الإنترانت) داخل المنظمة، يمكن للمهنيين في مجال تنمية الموارد البشرية التواصل مع المتدربين؛ وإجراء تقييم للإحتياجات وغيرها من المهام الإدارية؛ ونقل المواد المستخدمة في الدورة، ووثائق التدريب، وبرامج الوسائط المتعددة؛ وإدارة الإختبارات في أي وقت في جميع أنحاء المنظمة. والتدريب على شبكة الإنترانت هو نظام تسليم قوي وخاصة بالنسبة للمنظمات الدولية التي تنتشر في جميع أنحاء العالم[4]، ومن المنظمات الدولية التي استخدمت بنجاح الشبكات الداخلية (الإنترانت) لتدريب عامليها على البرمجيات والإجراءات ومنتجات جديدة ما يلي:

Graybar, Hewlett-Packard, Intel, Lawrence Livermore National Laboratory, NCR, Oracle, Qualcomm, Silicon Graphics, Sprint.

ويتميز التدريب بالإنترانت بالخصائص التالية[5]:

- **التفاعلية**: الشبكات الداخلية (الإنترانت) توفر أدوات الإتصال ثنائي الاتجاه لإنشاء مجموعات النقاش.

[1] محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 227.

[2] Max Messmer, Human Resources Kit For Dummies, 2nd Edition, Wiley Publishing, Indianapolis, Indiana, 2007, P 246.

[3] Crispina Rafol Corpuz, Op-Cit, P 96.

[4] Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, Human resource development, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P 186.

[5] Hossein Bidgoli , Electronic commerce : Principles & Practice, Academic Press, USA, 2002, P 140.

- **المركزية:** مع الإنترانت، يمكن للعاملين الوصول إلى المعلومات من قاعدة بيانات مركزية في أي وقت، ومن أي موقع جغرافي.
- **الإتساق:** من خلال الإنترانت، يمكن لكل عامل الإطلاع على نفس المواد التدريبية. وهذا سيخلق التدريب المتوازن لجميع المشاركين.
- **البساطة في الإنشاء والصيانة:** يمكن إنشاء مواقع الإنترانت والاحتفاظ بحد أدنى من الخبرة في البرمجة.
- **المرونة.**

3- أنواع التدريب الإلكتروني:

التدريب الإلكتروني هو أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الإنترنت (شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الإلكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو مزيج بين ذلك كله[1]. فالتدريب الإلكتروني ينقسم إلى ثلاثة أنواع تتمثل في التدريب الإلكتروني المتزامن، والتدريب الإلكتروني غير المتزامن والتدريب المدمج (المزيج). إضافة إلى الأنواع الثلاثة هناك من يضيف النظام الإلكتروني لدعم الأداء والتدريب الإلكتروني السريع. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

3-1- التدريب الإلكتروني المتزامن:

يشير إلى بيئة تدريبية يشارك فيها الجميع في نفس الوقت[2]. إن هذا النمط يحرر أطراف التدريب من القيود المكانية دون الزمانية ويتم داخل البيئة الإفتراضية على شبكة الإنترنت من خلال مجموعة من الأدوات التقنية التفاعلية والتي تساهم في تحسين المهارات التكنولوجية لدى المتدربين كما توفر لدى أطراف التدريب الإحساس بالمشاركة الحية والمحافظة على يقظة المتدربين وتدريبهم على الإلتزام بالمواعيد

[1] حسني عوض، شادية مخلوف، مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2013، ص ص 45-58.

[2] Zacharoula Andre Opoulou et al, E-innovation for sustainable development of rural resources during global economic crisis, IGI Global, Hershey, USA, 2014, P 106.

والمشاركة المباشرة والتفاعل المستمر مع أدوات الإتصال، كما يوفر ذلك النمط مصادر رقمية تفاعلية دون الحاجة إلى نسخها تبعا لأعداد المتدربين. وعلى الرغم من مزايا استخدام النمط المتزامن إلا أنه يعاب عليه ارتفاع تكلفته حيث يتطلب تجهيزات وأدوات تقنية قد لا تتوافر لدى بعض المتدربين وبالتالي لا يمكن تطبيقه على نطاق واسع نظراً لمحدودية الموارد، كما قد لا تتوافر لدى المتدرب خدمة الاتصال بشبكة الانترنت، كما أنه قد يصعب على بعض المتدربين الإلتزام بالوقت المحدد للتدريب أو عدم وجود الرغبة الجادة في استخدام ذلك النمط وبالتالي اعتذاره عن الحضور، كما أن محدودية سرعة شبكة الانترنت قد تؤثر على سرعة وكفاءة جودة النقل للفيديو والصوت[1].

3-2- التدريب الإلكتروني غير المتزامن:

هو نسبيا أكثر شعبية لأنه يخلق تجربة التدريب في الوقت المناسب، وبناءا على طلب المتدربين على عكس التدريب الإلكتروني المتزامن، فالمتدربون لا يحتاجون إلى جدولة وقته محول خطة محددة مسبقا من طرف المدرب ويمكن للمتدربين تحديد الفترة الزمنية للدورات، وباختصار، فإنه يشكل التدريب الذاتي وحتى المدربين قد لا يتمسكون بجدول زمني معين. إن هذا النموذج من التدريب الإلكتروني يوفر مرونة كاملة لكل من المتدربين والمدرب[2].

يختلف التدريب الإلكتروني المتزامن عن التدريب الإلكتروني غير المتزامن في النقاط المبينة في الجدول رقم 16.

[1] السعيد السعيد محمد عبد الرزاق، اختلاف أنماط التفاعل في بيئات التدريب الافتراضي باستخدام الشبكات الاجتماعية وأثره على اكتساب الجوانب المعرفية و الأدائية لبعض مهارات التحضير الإلكتروني للتدريس لدى معلمي الحاسب الآلي بمدارس التعليم العام، تكنولوجيا التعليم، المجلد 21، العدد 02، أفريل 2011، ص ص211- 261.

[2] Jigisha D. Pardesi, Emerging trends in information technology, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2007, P 11.4

الجدول رقم 16: الفرق بين التدريب الإلكتروني المتزامن والتدريب الإلكتروني غير المتزامن

المعيار	التدريب الإلكتروني المتزامن	التدريب الإلكتروني غير المتزامن
المكان والزمان	يحدث عندما ينفصل المدرب والمتدرب مكانيا ولكنهما على اتصال آني.	يحدث عندما ينفصل المدرب والمتدرب مكانيا وزمانيا.
التركيز	يركز على **الأفراد**	يركز على **الحاسوب**
الأنشطة	يفضل في عمليات العصف الذهني ويصلح كذلك كمنتدى للأفكار الحرة المتدفقة وأكثر إتصالاً بالمواقف التي تتطلب تماسكاً إجتماعياً بين المجموعة.	يفضل في المهام التي تستلزم وفقا للتفكير والمتعمق وكذلك له فعالية كبيرة في تنمية وتطوير التفكير الناقد.
الأدوات	اللوح الأبيض، المؤتمرات عبر الصوت. المؤتمرات عبر الفيديو، غرف الدردشة.	البريد الالكتروني، الشبكة النسيجية القوائم البريدية، مجموعة النقاش، نقل الملفات، الأقراص المدمجة، الفيديو التفاعلي.
الإيجابيات	- الحصول على التغذية العكسية الفورية. - تقليل التكلفة. - الاستغناء عن الذهاب إلى مقر التدريب.	-التدرب حسب الأوقات الملائمة للمتدرب. -إمكانية الرجوع إلى المادة التدريبية إلكترونياً كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
السلبيات	- يحتاج أجهزة حديثة وشبكة اتصالات حديثة.	- غياب التغذية العكسية الفورية. - قد يؤدي إلى الانطوائية لأنه يتم في عزله.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009، ص ص 21-24.
- طارق عبد الرؤوف عامر، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 175.
- Michael Doyle, Dreamweaver MX e-Learning Toolkit: Building Web-Based Training with Course Builder, Wiley Publishing, New Jersey, 2003, P 15.

3-3- التدريب المدمج:

على الرغم من النمو الكبير والمساهمة الكبيرة للتدريب الإلكتروني، إلا أنه العديد من المتدربين يتدربون بشكل أفضل عندما يتمكنوا من التفاعل مع زملائهم المتدربين والمدربين.

إن العديد من المنظمات الآن تتخذ نهج متوازن بالدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني. فالتدريب الإلكتروني فعال في مساعدة العاملين على تعلم المعلومات النظرية والمهارات الصلبة (HardSkills) مثل معلومات عن المنتج والمبادئ لخدمة العملاء. أما تطوير مهارات التعامل مع الآخرين تتطلب الممارسة وجها لوجه[1].

وفقا لأصحاب العمل إن التدريب الإلكتروني لا يعمل بشكل جيد كأسلوب وحيد للتدريب. ويعتبر التدريب المدمج حلاً، والذي يجمع بين الدروس المعتمدة على الحاسوب التفاعلية القصيرة والسريعة، وعقد المؤتمرات عن بعد مع التدريب في الفصول التدريبية التقليدية والمحاكاة[2].

إن التدريب المدمج (Blended training) ليس مفهوماً جديداً بل هو جديد قديم؛ إذ له جذور قديمة تشير في معظمها إلى مزج طرق التدريب وإستراتيجياته مع الوسائل المتنوعة، وستستخدم له مصطلحات مثل: التدريب الهجين (Hybrid training)، والتدريب المختلط (Mixed training)، وهو بالتالي قد يتنوع بشكل كبير جداً، لأن حدوث التدريب من خلاله يعتمد على عناصر متعددة، منها على سبيل المثال: الخبرة، والسياق، والمتدربين، وأهداف التدريب، والمصادر[3].

ويعرف Thorne (2003) التدريب المدمج بأنه يمثل فرصة لدمج التطورات التكنولوجية والإبتكارات التي يتيحها التدرب عبر الإنترنت مع التفاعل والمشاركة المتوفرة في التدريب التقليدي.

---

[1]Andrew J. Dubrin, Essentials of management, 9th edition, South-Western-Cengage learning, USA, 2012, P 328.

[2]Walter J. Flynn et al, Healthcare human resource management, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015, P 205.

[3]بركنو نصيرة، ثابتي الحبيب، التدريب المدمج من منظور الشركات العالمية: حالة شركة أي بي أم (IBM)، مجلة مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات للدراسات والبحوث الأكاديمية، العدد 6، 5 ديسمبر 2016، ص ص 41-54.

كما يعرف Pegler وLittle john (2007) التدريب المدمج بأنه المزج أو الدمج الذي قد يشير إما إلى الجمع بين التدريب الإلكتروني مع مناهج أخرى مثل التدريب وجها لوجه، أو الخليط داخل التدريب الإلكتروني مزيج من وسائل الإعلام[1].

وحسب Christine Cross و Ronan Carbery إن التدريب المدمج ينطوي على المزيج المخطط لإستراتيجيات التدريب مثل التدريب الإلكتروني، والإدارة الذاتية للفصول التدريبية وأنشطة التدريب بالإشراف (Coaching) لتتناسب مع إحتياجات الفرد[2].

وللتدريب المدمج عدة أبعاد نذكر منها:

- **التسليم:** طرق مختلفة (وجها لوجه والتدريب الإلكتروني).
- **التسلسل الزمني:** التدخلات المتزامنة وغير المتزامنة.
- **الأدوار:** التجمعات متعددة التخصصات أو المهنية.
- **التركيز:** الإقرار بأهداف مختلفة.
- **التوجيه:** توجيه المدرب مقابل التعلم الذاتي أو توجيه المتدرب[3].
- **التكنولوجيا:** خليط من (على شبكة الإنترنت) التكنولوجيات، على سبيل المثال، DVD / CD، تقنيات الجيل الأول للإنترنت، برنامج التواصل الاجتماعي أو الويب 2.0، أو التكنولوجيا الجديدة المتطورة.
- **المكان:** مكان التدريب على سبيل المثال، في الحرم الجامعي، في مكان العمل، في المنزل.
- **العلاقات مع الآخرين في عملية التدريب**، على سبيل المثال، التدريب الفردي والتدريب في المجموعة[4].

[1]Fu Lee Wang et al, Handbook of research on hybrid learning models: Advanced tools, technologies, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010, P 03.
[2]Ronan Carbery, Christine Cross, Human Resource Management: A Concise Introduction, 1st edition, Palgrave Macmillan, New York, 2013, P 240.
[3]Fu Lee Wang et al, Op-Cit, P 03.
[4]Alan Brine, Handbook of library training practice & development, Vol 3, Ashgate Publishing, England, 2009, P 181.

إضافة إلى الأبعاد المذكورة أعلاه يمكن إضافة بعدي درجة التغيير والكفاءات لتحديد التدريب المدمج كما موضح في الشكل رقم 09.

الشكل رقم 09: مصفوفة التدريب المدمج

درجة التغيير	شكل الكفاءات		
	Savoir	**Savoir-faire**	**Savoir-être**
قوية	التدريب الذاتي	المزج بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني	التدريب الحضوري
ضعيفة	التدريب الإلكتروني	التدريب الإلكتروني	المزج بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني

المصدر: Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Nacef Dhaouad, E-formation et développement des compétences, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, Juillet-Octobre 2007, P P 173-182.

- **مزايا التدريب المدمج:**

يمثل التدريب المدمج فرصة حقيقية لخلق خبرات التعلم التي يمكن أن توفر حق التعلم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لكل فرد، وليس فقط في العمل، ولكن في المدارس والجامعات وحتى في المنزل. يمكن أن يكون عالمياً وعبور الحدود العالمية والجمع بين مجموعات من المتدربين من مختلف الثقافات والمناطق الزمنية. في هذا السياق التدريب المدمج يمكن أن يصبح واحد من أهم التطورات في القرن الحادي والعشرين[1].

يمكن استخدام نهج التدريب المدمج التدريب الإلكتروني لبناء المعرفة ببعض الأساسيات، والفصول التدريبية الإفتراضية على شبكة الإنترنت لبناء المهارات. إن استخدام التدريب المدمج يوفر مرونة أكبر في استخدام وسائل تدريبية متعددة، ويعزز من جاذبية الأنشطة التدريبية لمختلف فئات العاملين[2].

[1]Kaye Thorne, Blended learning: How to integrate online & traditional learning, 1st edition, Kogan Page, London, 2003, P 18.
[2]Walter J. Flynn et al, Op-Cit, P 205.

وفيما يلي أهم مزايا التدريب المدمج[1]:

- التعلم يمكن أن يكون أكثر إستهدافاً، وتركيزاً، وفي الوقت المناسب؛
- يمكن للمتدربين التفاعل مع المدرب؛
- يمكن للمتدربين التفاعل مع زملائهم؛
- المواد التدريبية يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- يمكن إستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتحقيق الحد الأقصى من التكنولوجيات المختلفة.

3-4- النظام الإلكتروني لدعم الأداء (**Electronic performance support system**):

هو الأسلوب الذي يوفر التدريب في وقت الحاجة إليه من خلال حل المشكلات والطرق العلمية والتجريبية وتنفيذ المشروعات[2]. ويعرف بأنه البنية التحتية الإلكترونية التي تلتقط وتخزن وتوزع أصول المعرفة الفردية والمنظمية في جميع أنحاء المنظمة، لتمكين الأفراد من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة في أسرع وقت ممكن، مع الحد الأدنى من الدعم من أشخاص آخرين[3]. كما يعرف بأنه بيئة البرمجيات التي توفر السياق الذي يتم فيه العمل وكل ما يلزم للقيام بهذه المهمة (المعلومات والبرمجيات، وتقديم المشورة من الخبراء والتوجيه، وخبرات التعلم) لتحسين إنتاجية العمال والحد الأدنى من الدعم والتدخل من قبل الآخرين[4]. وحسب Philip Tsang وآخرون هو بيئة إلكترونية متكاملة، أكثر تحديدا (أي برامج الحاسوب)، ويمكن أن يساعد العاملين في التقليل من الإجراءات غير الضرورية في تنفيذ واستكمال المهام، ويوفر المعلومات الضرورية ذات الصلة لإنهاء المهمة[5].

---

[1]Kaye Thorne, Op-Cit, P 132.

[2] عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003، ص 74.

[3]Jigisha D. Pardesi, Op-Cit, P 11.5.

[4]Lesley A. Brown, Designing & developing electronic performance support systems, Digital Press, USA, 1996, P 05.

[5]Philip Tsang et al, Hybrid Learning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, P 17.

ويختلف النظام الإلكتروني لدعم الأداء عن التدريب المتزامن والتدريب غير المتزامن حسب الوحدة التدريبية (إمكانية تدريب فرد أو مجموعة أفراد) وحسب الوحدة الزمنية (التدريب بصفة متزامنة أو غير متزامنة) كما هو مبين في الجدول رقم 17.

الجدول رقم 17: الفرق بين أنواع التدريب الإلكتروني

أنواع التدريب الإلكتروني	الوحدة التدريبية		الوحدة الزمنية	
	فرد	مجموعة	غير متزامن	متزامن
النظام الإلكتروني لدعم الأداء	x		x	
التدريب غير المتزامن		x	x	
التدريب المتزامن		x		x

المصدر: معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، أفريل 2007.

يتبين من الجدول رقم 17 أن النظام الإلكتروني لدعم الأداء موجه بالأساس إلى فرد واحد، بينما التدريب المتزامن والغير متزامن موجه إلى مجموعة من المتدربين. ويتشابه كل من النظام الإلكتروني لدعم الأداء والتدريب غير المتزامن في توقيت الحصول على التدريب إذ يتمان بشكل غير متزامن على عكس التدريب المتزامن.

يستخدم النظام الإلكتروني لدعم الأداء في حالة ما إذا كان هناك مشكلة في الأداء الناجم عن نقص المعرفة أو المهارات اللازمة، أو في حالة وجود آثار خطيرة إذا تم تنفيذ الأداء بشكل غير ملائم، أو تنفيذ المهام بشكل غير منتظم[1].

وتعتبر النظم الإلكترونية لدعم الأداء وسيلة مثالية لمساعدة المتدربين من خلال عرض المشكلات محدودة الهيكلة التي لا يكون لها إجابات صحيحة أو خاطئة، وأيضا من خلال مشكلات تتضمن

[1]Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan, Performance intervention maps: 36 strategies for solving your organization's problems, American Society for Training & Development, USA, 2001, P 32.

العديد من المتغيرات التي لا يمكن توقع كافة الحلول المحتملة لها. ويتميز هذا النوع بخصائص وسمات تتمثل في[1]:

- **قرار المتدرب**: المتدرب هو الذي يقرر كيف ومتى ومستوى التفصيل الذي سيستخدم فيه هذا النظام.
- **التعلم الفردي**: يعمل المتدربون بمفردهم لحل المشكلات.
- **الهيكلة المحدودة**: تستخدم في حل المشكلات التي ليس لها إجابات صحيحة أو خاطئة، والتي تتطلب التحليل والربط بين الأجزاء والتقييم.
- **فورية التدريب**: يستخدم المتدربون هذا النظام عندما يحتاجون إليه، وليس وفقا لاحتياجاتهم المستقبلية.

إضافة إلى السمات التي يتميز بها النظام الإلكتروني لدعم الأداء (EPSS) فإنه يساهم في تعزيز الأنشطة التالية[2]:

- الإسراع في التعلم الوظيفي وتحسين القدرة على الاحتفاظ.
- التقاط وتحسين المعرفة في المنظمة للحفاظ على قدرتها التنافسية.
- تحسين خدمة العملاء بشكل كبير.
- تقليل وقت التدريب والتكاليف بشكل كبير.
- مساعدة المنظمات لتصبح أكثر مرونة مع مهام العامل.
- تقليل الوثائق الورقية (مثل أدلة المستخدم).
- زيادة الاكتفاء الذاتي للعامل والتمكين.

---

[1] عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2] American society training & development, Applying technology to learning: Using today's technology to enhance workplace learning, Info-line, Volume 5, USA, 2001, P 141.

3-5- التدريب الإلكتروني السريع:

وتضيف Anita Rosen نوع خامس وهو التدريب الإلكتروني السريع؛ ويعرف التدريب الإلكتروني السريع بأنه يمكن لشخص واحد أو شخصين عادة تطوير مشاريع التدريب الإلكتروني السريع في يوم واحد إلى غاية أسبوع مقارنة بالتدريب الإلكتروني التقليدي الذي يستغرق إنتاجه من أربعة أشهر إلى ستة أشهر من طرف فريق عمل يضم فردين إلى ستة 06 أفراد[1].

وحسب Alan Michael Saks وآخرون يشير التدريب الإلكتروني السريع إلى البرامج التطويرية التي تسمح للمنظمات بتطوير التدريب الإلكتروني بسرعة أكثر وسهولة وسعر أقل مقارنة بأدوات تطوير التدريب الإلكتروني التقليدي[2]. والجدول رقم 18 يبين الفرق بين التدريب الإلكتروني السريع والتدريب الإلكتروني التقليدي.

وحسب Bersin وآخرون عرفوا التدريب الإلكتروني السريع بأنه برامج التدريب القائم على الويب (Web-Based Training Programmes) التي يمكن إنشاؤها في غضون بضعة أسابيع والتي يتم تأليفها إلى حد كبير من قبل خبراء موضوع البحث[3].

الجدول رقم 18: الفرق بين التدريب الإلكتروني السريع والتدريب الإلكتروني التقليدي

التدريب الإلكتروني السريع	التدريب الإلكتروني التقليدي
المحتوى يتغير بسرعة أو يتم تحديثه باستمرار	المحتوى ثابت أو نادرا ما يتغير
مدة صلاحية المحتوى قصيرة	المحتوى عام أو لديه صلاحية طويلة
الميزانية محدودة أو غير موجودة.	الميزانية كبيرة.
الوقت المستغرق للتقديم قصير.	الوقت المستغرق للتقديم طويل نسبيا
المحتوى الموجود قد يتم لأغراض أخرى.	المحتوى الأصلي
يمكن تفسير الموضوع في كلمات	الموضوع يحتاج إلى المحاكاة أو نماذج ثلاثية الأبعاد.

[1]Anita Rosen, E-learning 2.0: Proven practices & emerging technologies to achieve results, AMACOM books, New York, 2009, P 67.
[2]Alan Michael Saks et al, Managing Performance Through Training & Development, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010, P 461.
[3]Clive Shepherd, The New Learning Architect, 1st edition, Onlignment, 2011, P 158.

يمكن إنشاؤه بواسطة شخص واحد	فريق من ذوي المهارات المتقدمة، على سبيل المثال، البرمجة، تصميم الرسوم البيانية
سهولة الصيانة والتحديث وإعادة النشر	يحتاج إلى سلطة المستخدم للصيانة والتحديث وإعادة النشر
التفاعلات بسيطة	قد تكون التفاعلات معقدة
هيكل المبادرة من أسفل إلى أعلى	هيكل المبادرة من أعلى إلى أسفل
الإستيراد (الرسوم، المحاكاة، والرسوم المتحركة، Clip art)	التصميم والإنشاء (الرسوم، محاكاة الرسوم المتحركة، والرسوم المتحركة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Anita Rosen, Op-Cit, P 67.

4- التدريب الإفتراضي:

بعض الباحثين يستخدمون مصطلح التدريب الإلكتروني والتدريب الإفتراضي بمعنى واحد، والواقع أن التدريب الإلكتروني هو تدريب حقيقي يعتمد على الوسائط الإلكترونية بينما التدريب الإفتراضي يعتمد على البيئة الافتراضية ثلاثية الأبعاد التي تحاكي البيئة الحقيقية.

فالتدريب الإفتراضي ليس مرادفا للتدريب الإلكتروني لكن التدريب الإلكتروني يعد العمود الفقري للتدريب الإفتراضي، وأنه يفتح أمام المتدرب آفاقا واسعة من البدائل المتاحة التي تتلاءم مع قدرات واستعدادات المتدرب، وأنه يحاكي التدريب التقليدي بكل مقوماته بما يتميز به من سرعة فائقة وقدرة عالية على الإتصال والتفاعل الثنائي[1].

التدريب في بيئة افتراضية حسب دراسة Mantovani يحقق ما يلي[2]:

- إكتساب المهارات بطريقة تفاعلية كما يحدث في الواقع؛
- تحفيز المتدرب وزيادة دافعيته للتدرب؛

[1] نعمات عبد الناصر أحمد، التخطيط باستخدام الواقع الافتراضي كوسيط اتصالي للتعليم المفتوح والتعليم من بعد في جامعة أسيوط دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد 21.

[2] نفس المرجع السابق.

- التدريب على مواجهة الأخطار المحتمل وقوعها؛
- التدريب على العمليات الجراحية التي لا تحمل التجربة؛
- الوصول إلى كم هائل من مصادر المعرفة.

وينقسم التدريب الإفتراضي إلى نوعين كالتالي: التدريب بالواقع الإفتراضي، والتدريب بالحياة الثانية.

4-1- التدريب بالواقع الإفتراضي:

إن بداية استخدام الواقع الإفتراضي كانت في الستينيات؛ ففي عام 1962 أنشأ المصور السينمائي Morton Heilig جهاز محاكاة للمركبة متعدد الحواس يسمى (Sensorama) يسمح للمستخدمين بالجلوس أمام الشاشة حيث يمكنهم الإختيار من بين مختلف الرحلات باستخدام الدراجات النارية والدراجات الهوائية وحتى المروحيات. لكن لم يكن للنظام أي تفاعل تقريبا؛ فالمستخدم مراقب سلبي. وفي عام 1968 قدم Ivan Sutherland (أب الواقع الافتراضي) جهاز عرض يوضع على الرأس (Head-Mounted Display) يتم وضعه أمام العينين تسمح للمستخدم برؤية المشاهد ثلاثية الأبعاد باستخدام الكمبيوتر مما يعطي وهم التواجد في عالم افتراضي.

وفي منتصف 1980، كانت بداية إنشاء أنظمة الواقع الافتراضي الحقيقية، فقد عمل الباحثون في مركز أبحاث Ames التابع لوكالة NASA على إنشاء نظام تدريب تجريبي بأسعار معقولة للبعثات الفضائية[1].

إن مصطلح الواقع الافتراضي تم إستخدامه لأول مرة من قبل جارون لانيير (Jaron Lanier) في عام 1989 وأصبح مقبولا عموما منذ عام 1992 مع تأسيس الأكاديمية الوطنية للعلوم /لجنة المجلس الوطني للبحوث في مجال بحوث الواقع الإفتراضي والتنمية[2].

وفيما يلي عرض لأهم تعريفات الواقع الإفتراضي:

- الواقع الافتراضي هو في الأساس مجموعة من التكنولوجيا وأجهزة الكمبيوتر تستخدم لخلق محاكاة غامرة لبيئة ثلاثية الأبعاد[1].

---

[1]Mario A. Gutiérrez A et al, Stepping into Virtual Reality, Springer-Verlag London Limited, 2008, P 05.
[2]Subhasish Dasgupta, Encyclopedia of virtual communities & technologies, Idea Group Reference, USA, 2006, P 562.

- الواقع الافتراضي هو عبارة عن خلق بيئات ثلاثية الأبعاد باستخدام الرسومات الحاسوبية وأجهزة المحاكاة (Simulations) بحيث تهيأ للفرد القدرة على إستشعارها بحواسه المختلفة والتفاعل معها وتغيير معطياتها فيحفز الإحساس بالإندماج في تلك البيئة[2].
- الواقع الافتراضي هو واجهة الكمبيوتر تنطوي على المحاكاة في الوقت الحقيقي والتفاعل من خلال قنوات حسية متعددة وتتمثل في البصرية، السمعية، واللمس، والرائحة، والذوق[3].
- الواقع الافتراضي من وجهة نظر المعلوماتية هو فرع من المنتجات الإلكترونية التي تشكل تجسيداً حاسوبياً ثلاثي الأبعاد مرتبطاً مع إمكانية تضمين مواضيع متنوعة يكون من الممكن أساساً التعامل معها بشكل تفاعلي في بيئة ثلاثية الأبعاد[4].
- الواقع الإفتراضي هو بيئة متكاملة تجمع وتدار بواسطة برنامج حاسوبي حيث يدخل المستخدم في البيئة ويتفاعل مع البرنامج[5].
- الواقع الإفتراضي هو تفاعلي باستخدام الكمبيوتر يسمح للمشاركين خلق تجارب محاكاة لكل من الحالات الواقعية وغير الواقعية[6].

---

[1]Srushtika Neelakantam, Tanay Pant, Learning Web-based Virtual Reality: Build & Deploy Web-based Virtual Reality Technology, A Press, 2017, P 01.

[2]غسان قاسم داود اللامي، سناء عبد الكريم الخناق، تقانة المعلومات والواقع الافتراضي (تطبيقات حديثة لنظم المعلومات في منظمات الأعمال)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، 2006، ص ص 161-184.

[3]Grigore C. Burdea, Philippe Coiffet, Virtual Reality Technology, Volume 1, Second edition, John Wiley & Sons, New Jesry, 2003, P 03.

[4]مطاع بركات، الواقع الإفتراضي: فرصه ومخاطره وتطوره (دراسة نظرية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 02، 2006، ص ص 407-432.

[5]محمد محمود زين الدين، المعايير البنائية لجودة برمجيات الواقع الإفتراضي التعليمي والبيئات ثلاثية الأبعاد، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية،27-29 أفريل 2010.

[6]Mohammad Mahmoudi Maymand et al, Investigation of the key success factors in Virtual Tourism, Indian Journal of Science and Technology, Vol 5, No 7, July 2012, PP 3073-3080.

- الواقع الإفتراضي يعمل على نقل الوعي الإنساني إلى بيئة إفتراضية يتم تشكيلها إلكترونيا من خلال تحرر العقل للغوص في تنفيذ الخيال بعيدا عن مكان الجسد، وهو عالم وهمي وليس حقيقي بدليل حدوثه ومعايشة بيئته، ففيه يتم تنفيذ الأحداث في الواقع المفترض ولكن ليس في الحقيقة[1].
- الواقع الإفتراضي هو عبارة عن برامج متناسقة، تقوم بإحاطة المستخدم وإدخاله في عالم وهمي (مصطنع) من خلال عرض المشاهد بالبعد الثالث، والصوت والموسيقى والمؤثرات الصوتية والصور الثابتة والمتحركة، وذلك من خلال التقنيات المتطورة المتاحة التي تعطي المستخدم الشعور بلمس الأشياء في عالمها الحقيقي[2].
- الواقع الافتراضي هو وسيط يتألف من المحاكاة الحاسوبية التفاعلية التي تعبر عن موقف المشارك وأفعاله، وتقدم التغذية الراجعة الإصطناعية لواحد أو أكثر من الحواس، وإعطاء الشعور بالإنغماس أو الوجود في المحاكاة[3].

وحسب Philippe Fuchs وآخرون عرفوا الواقع الإفتراضي من جانبين الوظيفي والفني كما يلي[4]:

- **التعريف الوظيفي**:الواقع الإفتراضي سيساعد على الخروج من الواقع المادي إلى المكان والزمان الافتراضي، و/أو نوع التفاعل: التفاعل مع بيئة محاكاة الواقع أو التفاعل مع عالم وهمي أو رمزي.
- **التعريف الفني**: الواقع الإفتراضي هو المجال العلمي والتقني الذي يستخدم علوم الكمبيوتر والواجهات السلوكية للمحاكاة في العالم الإفتراضي سلوك الكيانات ثلاثية الأبعاد التي تتفاعل في الوقت الحقيقي مع بعضها البعض ومع واحد أو أكثر من المستخدمين عبر قنوات الإستشعار.

---

[1] جميلة شريف محمد خالد، أثر استخدام بيئة تعلم افتراضية في تعليم العلوم على تحصيل طلبة الصف السادس الأساسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 42.

[2] أيمن بن علي العريشي، أثر توظيف الوسائط المتعددة في تدريس مادة العلوم على تحصيل تلاميذ الصف السادس الابتدائي في مدينة جازان، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 34.

[3] Alan B. Craiget al, Developing Virtual Reality Applications: Foundations of Effective Design, Elsevier, USA, 2009, P 01.

[4] Philippe Fuchs, Guillaume Moreau, Pascal Guitton, Virtual Reality: Concepts & Technologies, CRC Press, The Netherlands, 2011, P 07-08.

بناءاً على التعاريف الواردة أعلاه نستنتج أن الواقع الإفتراضي هو توظيف التكنولوجيا المتطورة لمحاكاة الخبرات الحقيقية في بيئة وهمية ثلاثية الأبعاد تسمح للمستخدم بالإنغماس فيها والتفاعل من خلال قنوات حسية متعددة (البصرية، والسمعية، واللمس، والرائحة، والذوق).

وبذلك يتميز الواقع الإفتراضي بالخصائص التالية:

- يعتمد على **الخيال**.
- الإعتماد على **الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات**.
- يتم في **بيئة ثلاثية الأبعاد**.
- **المرونة**: من حيث الإستخدام والزمان والمكان.
- **وهمي**: يخلق شعور وهمي لدى المستخدم كأنه في العالم الحقيقي.
- **المحاكاة**: محاكاة الواقع المادي المقصود.
- **التفاعل**: يسمح الواقع الإفتراضي بالتفاعل من خلال القنوات الحسية التالية: البصرية، والسمعية، واللمس، والرائحة، والذوق.
- الإنغماس.
- إصطناعي.

الملامح الرئيسية للواقع الإفتراضي[1]:

- **المعايشة (Presence) والإستغراق (Immersion):**

إن استغراق الأفراد في منظومة الواقع الإفتراضي يمنحهم شعوراً بأنهم موجودون بالفعل في المكان الحقيقي الذي يكتسبون منه الخبرة، حيث يجد المستخدمون أنفسهم في بيئة يستطيعون أن يتعاملوا مع مكوناتها سواء من خلال الرؤية أو الاستماع أو اللمس، وفي هذه البيئة المصطنعة تكون المعايشة بدرجة كبيرة والإحساس بالإستغراق في الموقف يكون قويا بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يختفي فيه إحساس

---

[1] أحمد كامل الحصري، أنماط الواقع الافتراضي وخصائصه وآراء الطلاب المعلمين في بعض برامجه المتاحة عبر الإنترنت، تكنولوجيا التعليم: سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد الثاني عشر، الكتاب الأول، شتاء 2002، ص ص 03-46.

المستخدم بأنه يتعامل مع بيئة مصطنعة، فلا يستطيع التفرقة بينها وبين البيئة الحقيقية، كما أن المستخدمين يفقدون كل تصوراتهم وانطباعاتهم بأنهم يتفاعلون مع الآلة.

ويتوقف بعد المعايشة Presence Dimension بشكل أساسي على بعض الأمور المتعلقة بمشاركة المستخدم وتفاعله مع الموقف في البيئة الافتراضية كمجال الرؤية **Field of View**، ومعدل أداء الكمبيوتر في توليد الصور، وتعدد الزوايا **Polygon** التي يمكن من خلالها التعامل مع الموقف، حيث توحي هذه الخصائص والإمكانات للمستخدم بحقيقة الأشياء المعروضة وموثوقيتها.

- **الإبحار Navigation**: الأفراد يمكنهم أن يلاحظوا وأن يسافروا في البيئة الإفتراضية دون أن يتحركوا من أماكنهم، كما تمنح البيئات الافتراضية شعوراً بأنهم يتحركون ويتجولون في كل مكان داخل هذه البيئات بأساليب وطرق مختلفة.
- **المقياس Scale**: يمكن تغيير المقاييس التي تكون عليها البيئات الافتراضية، كما يمكن تغيير الحجم النسبي للمستخدمين لكي يتناسب مع العالم الافتراضي، حيث يسمح لهؤلاء المستخدمين بأن يصبحوا في نفس الحجم الذي يكون عليه الشيء الأكبر مثل النجم، أو حجم الشيء الأصغر مثل الذرة.
- **موضع الرؤية Viewpoint**: وهي سمة تعبر عن إمكانية المستخدم من تغيير النقطة أو الزاوية التي يرى من خلالها البيئة الافتراضية، وتحريك عينيه في أي اتجاه وبأي زاوية.
- **التفاعل Interaction**: يستطيع الأفراد أن يستخدموا مدى واسعا من أساليب التفاعل والتعامل والتكيف مع البيئة الافتراضية، كما يستطيع الأفراد تحريك المواد والأشياء الإفتراضية بالأيدي، وبحركة العين، أو الصوت، كما أن الأفراد لديهم القدرة على إنشاء بيئات افتراضية وتغييرها أو تعديلها، وهذه السمة تعكس مدى ملاءمة استجابات البيئة الافتراضية وإتساقها مع مدخلات المستخدم. كما أن سمة التفاعل تشير إلى أن المستخدم والشخصيات والأشياء في العالم الافتراضي تكون متفاعلة مع بعضها البعض.

- **التلقائية Autonomy**: البيئة الإفتراضية بيئة تعمل بشكل تلقائي فهي مستقلة بذاتها كما أنها بيئة ديناميكية أي أنها تتميز بالتغير المستمر والتلقائي وذلك عندما تكون مصممة بشكل يسمح لها بالتحرك أو السعي نحو تحقيق أهدافها، فالأفعال والمواقف تؤدي وتنفذ وتتطور وذلك بغض النظر عن أي تفاعلات أو تدخل من جانب المستخدم.
- **المحاكاة Simulation**: فالخبرة في البيئة المصطنعة يتم محاكاتها كالخبرة الحقيقة تماماً، حيث يطلب من الأفراد اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع المواقف المختلفة في ضوء المعطيات والظروف التي تتيحها البيئة المصطنعة.

يرى Raymond A. Noe أن الواقع الافتراضي هو التكنولوجيا القائمة على الحاسوب التي توفر للمتدربين تجربة تدريبية ثلاثية الأبعاد بإستخدام معدات متخصصة أو عرض نموذج إفتراضي على شاشة الكمبيوتر حتى يتمكن المتدربين التحرك من خلال محاكاة البيئة والتفاعل مع مكوناتها. وتستخدم التكنولوجيا لتحفيز الحواس المتعددة للمتدرب من خلال أجهزة نقل المعلومات من البيئة إلى الحواس، على سبيل المثال، تستخدم واجهات الصوت، والقفازات التي توفر حاسة اللمس، أو منصات الحركة لخلق بيئة اصطناعية واقعية. كما تعمل هذه الأجهزة أيضا على توصيل المعلومات عن تحركات المتدرب على جهاز كمبيوتر، كما تسمح للمتدرب بتجربة الوجود (تصور الواقع يجري في بيئة معينة). ويتأثر هذا الوجود بكمية المعلومات الحسية المتاحة للمتدرب، والسيطرة على أجهزة الاستشعار في البيئة، وقدرة المتدربين على تعديل البيئة[1].

ويلائم الواقع الإفتراضي في التدريب تطبيقات التعلم المعتمدة على المحاكاة أو السيناريوهات التي تمكن المتدرب من تطبيق المهارات، وتوظيف المعرفة لحل مشكلات معينة تتطابق مع الحقيقة، كما أنه يمكن الحصول عليها خارج مكان العمل[2].

ويمكن إستخدام تقنيات الواقع الإفتراضي في مجالات تدريبية متعددة ومنها على سبيل المثال[1]:

[1]Raymond A. Noe, Employee training & development, 5th Edition, McGraw-Hill, New York, 2010, P 320.

[2]عفاف صلاح حمدي الياور، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- تدريب الأطباء المقيمين وإستعمال النماذج لإجراء الجراحة الإفتراضية التي تحد كثيراً من الأخطار.
- محاكاة مقصورة القيادة في الطائرات لتدريب الطيارين على قيادة الطائرة.

ويتميز التدريب بالواقع الإفتراضي بما يلي:

- تشير البحوث إلى أن التدريب بالواقع الافتراضي من المرجح أن يكون له أثر كبير على المهام المعقدة أو المهام التي تنطوي على إستخدام واسع النطاق للإشارات المرئية[2].
- يتيح للمتدرب بممارسة المهام الخطرة دون أن يعرض نفسه أو الآخرين للخطر؛فبيئة الواقع الافتراضي يمكن أن تكون متطابقة تقريبا لبيئة العمل الفعلية[3].
- يمكن المنظمات من خفض الوقت الذي يستغرقه العاملين الذين تم تعيينهم حديثا لمعرفة كيفية القيام بعملهم بأمان[4].
- نقل المعلومات العلمية بالصور والرسوم التوضيحية من أي نقطة أو زاوية يرغب المتدرب في الوصول إليها.
- تشجيع المتدرب على تجاوز حالة التلقي السلبي في قاعة التدريب، إلى المشاركة الفعالة التي تدفعهم إلى مواصلة الإكتشاف وتوليد المعرفة[5].
- تعد عملية المحاكاة عن طريق استخدام النظام بديلا ممتازا للتدريب الحقيقي على أرض الواقع، بحيث تعطي الفرصة للمتدرب بالتعلم والتكرار دون التورط بأية غرامات مادية أو خسائر محتملة في حالة حدوث أي خطأ في التجربة أو التدريب.
- تجنب الأخطار المتوقع حدوثها في العالم الحقيقي وذلك في تجربة الحالات المحفوفة بالمخاطر، كالحالات المتعلقة مثلا بالمفاعلات النووية أو قيادة الطائرات.

---

[1]غسان قاسم داوي اللامي، سناء عبد الكريم الخناق، تقانة المعلومات والواقع الإفتراضي (تطبيقات حديثة لنظم المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد61، 2006، ص 177.

[2]Raymond A. Noe, Employee training & development, Op-Cit, P 320.

[3]Crispina Rafol Corpuz, Op-Cit,P P 98, 99.

[4]Sean M. Grady, Virtual reality: Simulating & enhancing the world with computers, Facts On File, USA, 2003, P 132.

[5]عفاف صلاح حمدي الياور، مرجع سابق، ص 115.

- إن الإحساس بالأمان وقلة التكلفة يؤدي إلى تشجيع المستخدمين لتجربة نماذج مختلفة ومتعددة، مما يؤدي إلى تشجيعهم وحثهم على الإبتكار عن طريق التجربة والخطأ وعدم الخوف من أي مضاعفات[1].

وبالرغم من مزايا التدريب بالواقع الإفتراضي إلا أنه لا يخلوا من السلبيات نذكر أهمها[2]:

- التدرب بالواقع الإفتراضي يتسبب في مشكلات فسيولوجية كالرؤية الضبابية، التغيرات في القلب والأوعية الدموية، التغير في الأداء الحركي، إجهاد العين، الإضطرابات البصرية، التوتر، وغيرها.
- ارتفاع تكلفة الأجهزة ومتطلبات تصميم البيئات الافتراضية، على سبيل التكلفة المادية للخوذة وهي تقدم لمستخدم واحد فقط، ومع ان استخدام نظام الكهف يقلص نهائيا عيوب الخوذة، إلا أنه يحتاج إلى مساحات كبيرة للحصول على عرض جيد، كما أنه من الصعب نقله من مكان لآخر بسبب حجمه والإعدادات الدقيقة التي يتطلبها. كما أنه مكلف بسبب الأجهزة المستخدمة وتكلفة الصيانة.

4-2- التدريب بالحياة الثانية:

يعد موقع الحياة الثانية أبرز مواقع العوالم الإفتراضية على الإنترنت والمعبرة عن هذه الموجة، وهو ما يبرر الحديث عنها بصورة تعتبره أنموذجا لذلك العالم المتنامي[3].

الحياة الثانية هي واحدة من أول العوالم الإفتراضية ثلاثية الأبعاد تمكن مستخدمي الإنترنت من الوصول إلى جميع أنحاء العالم[4]. حيث بدأت الحياة الثانية في عام 1999، عندما أسس رجل الأعمال Philip

---

[1] لؤي مضر واصف الشريف، الواقع الإفتراضي وإمكانية تطبيقه في البيئة العمرانية الفلسطينية (حالة دراسية: حل مشكلة التنقل عبر الأدراج في مدينة نابلس)، رسالة ماجستير في هندسة العمارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، ص 20.

[2] إيهاب سعد محمدى محمود، نموذج مقترح لعلاج بعض مشكلات الواقع الافتراضي في ضوء مستحدثات تكنولوجيا التعليم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية النوعية، جامعة بنها، مصر، 2015، ص 02. (ملخص بحث).

[3] Jamil Itmazi, E-learning systems & tools (an Arabic text), Phillips publishing, USA, 2010, P 156.

[4] Guy Parmentier, Sylvie Rolland, Consumers in virtual worlds: Identity building & consuming experience in Second Life, Rechercheet Applications en Marketing, 2009, Vol 24, Issue 3.

Rosedale مختبرات ليندن في سان فرانسيسكو،كاليفورنيا[1]، وتم إطلاقها في عام 2003 عندما قدم مختبر ليندن (Linden Lab) الوصول المجاني إلى برنامج عملائها، لتفرض فيما بعد رسوم على استغلال الأراضي الافتراضية، ومعاملات تحويل العملات والاشتراكات في الخدمات الإضافية. وفي بداية نوفمبر 2007، أعلن مختبر ليندن 10 ملايين حساب مع ما متوسطه 40000 اتصالات متزامنة[2].

الحياة الثانية تشبه اللعبة ولكنها ليست لعبة؛ فلا يوجد لاعبين أو مستويات للعبة، أو نقاط، ولن يصدم فيها بعبارة "انتهت اللعبة"، ويمكن للمشارك تكوين المحتوى الخاص به والبيئة التي يمارس فيها نشاطاته[3].

الحياة الثانية مجتمع مفتوح يوفر بيئة مواتية للقاءات الصدفة مع الأشخاص الآخرين الذين لم يلتقوا أبدا. الحياة الثانية لديها اقتصاد حقيقي، وذلك باستخدام عملة تسمى دولار ليندن (Linden Dollar)[4]، ويمكن التحويل بينها وبين بقية العملات حسب سعر صرف خاص به مثل باقي العملات[5].

عرفت **الحياة الثانية** بمجموعة من التعاريف فيما يلي أهمها:

- الحياة الثانية بأنها محاكاة العالم الافتراضي على الإنترنت بالإعتماد على الحاسوب تتضمن تمثيل ثلاثي الأبعاد للعالم الحقيقي، ومكاناً لإستضافة برامج التعلم أو الخبرات[6].
- الحياة الثانية هي بيئة افتراضية قادرة على تكرار التجارب مع الأشياء والأماكن والأنشطة في العالم الحقيقي[7].

---

[1]Eric. J. Morgan, Virtual Worlds: Integrating Second Life into the History Classroom, The History Teacher, Vol 46, No 4, August 2013, PP 547-559.

[2]Guy Parmentier, Sylvie Rolland, Op-Cit.

[3]Segura, Georges, Second Life :Your virtual world learning in & from Second Life, Retrieved : 04/11/2017, From: http://salpro.salpaus.fi/2ndstudyHY/secondlife_2pdf.pdf

[4]Charles Wankel, Jan Kingsley, Higher education in virtual worlds: Teaching & learning in second life, Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009, P 03.

[5]Jamil Itmazi, Op-Cit, P 156.

[6]Raymond A. Noe, Employee training & development, Op-Cit, P 321.

[7]Jennifer Keelan et al, Using virtual worlds to conduct health-related research: Lessons from two pilot studies in Second Life, Health, Policy & Technology, Vol 4, No 3, 2015, PP 232-240.

- الحياة الثانية هي العالم الاجتماعي الإفتراضي ثلاثي الأبعاد قدمت للجمهور في عام 2003 والتي يمكن للمستخدمين التفاعل مع الآخرين في الوقت الحقيقي باستخدام شخصية Avatars .[1]
- الحياة الثانية هي العالم الافتراضي ثلاثي الأبعاد حيث يمكن للمستخدمين التواصل الاجتماعي، والتعاون، والقيام بمهامهم باستخدام الصوت والدردشة النصية من خلال شخصية Avatars[2].
- الحياة الثانية هي عالم إفتراضي ثلاثي الأبعاد تم إنشاؤه بواسطة السكان الذين يعيشون فيها. إنها مكان فريد من نوعها لإكتشاف الفرص التعليمية، والمؤتمرات، والعروض الموسيقية الحية، والألعاب والمعارض التفاعلية وتجارب التسوق[3].
- الحياة الثانية هي مستمرة، عالم افتراضي ثلاثي الأبعاد متعدد المستخدمين على الإنترنت. يتفاعل المستخدمون بشكل متزامن في مساحات ثلاثية الأبعاد عبر التمثيل الذاتي الرسمي المعروف باسم Avatar والتحدث في الوقت الحقيقي من خلال الإيماءات، والصوت والنص المستندة على (الدردشة والرسائل الفورية)[4].

إن مستخدمي الحياة الثانية يطلق عليهم إسم **المقيمين** (Residents) يفتحون حسابات مجانا وإنشاء التمثيل الرقمي يطلق عليه Avatars لتصوير أنفسهم[5] بشكل يشبه المقيم أو حتى شكل خيالي تماماً[6]. إن أصل كلمة Avatar: مشتقة من كلمة Sanskrit للنموذج الواضح بأن الآلهة تأخذ مكانها على الأرض، وتتمثل في الإستنساخ، التجسد، أو مظهر من مظاهر شخص أو فكرة[7]. وحسب Robin Mason وزميله فإن كلمة Avatar مستمدة من مفهوم هندوسي، وفي مصطلحات الحوسبة

[1]Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, Consumers, Companies & Virtual Social Worlds: A Qualitative Analysis of Second Life, Advances in Consumer Research, Volume 36, 2009, P 873.
[2]Parisa Mahyari, The effectiveness of marketing communication within the immersive environment, Master of business, Queensland University of technology, 2010, P 27.
[3]Elizabeth Hodgeet et al, The virtual worlds handbook: How to use second life & other 3D virtual environments, Jones and Bartlett Publishers, USA, 2011, P 01.
[4]Shailey Minocha, Introducing Second Life, A 3D Virtual World, to Students & Educators, In: Technology for Education (T4E), 2010 International Conference on IEEE, 2010, P P 206-208.
[5]Robert J. Bloomfield, Young Jun Chof, Unregulated Stock Markets in Second Life, Southern Economic Journal 2011, Vol 78,No 1, PP 6-29.
[6]Jamil Itmazi, Op-Cit, P 156.
[7]Alycia de Mesa, Brand AVATAR: Translating virtual world branding into real world success, 1st edition, Palgrave Macmillan, United States, 2009, P 07.

Avatar هو التمثيل الإفتراضي لجسم الإنسان، ويقتصر استخدامه أساسا لتمثيل اللاعبين على الشاشة في الألعاب عبر الإنترنت، والذي يمكن معالجته عن طريق تعليمات من اللاعبين وبالتالي التفاعل مع لاعبين آخرين عبر Avatar الخاص بهم. وبصورة عامة فإنه أي تمثيل إفتراضي لكائن واع في بيئة الانترنت، ويمكن أن يشمل البشر أو الحيوانات في أشكال أخرى من وسائل الإعلام التفاعلية على الإنترنت مثل اجتماعات التواجد عن بعد و / أو بعض أشكال المؤتمرات عن طريق الفيديو التفاعلي[1].

المستخدمون في الحياة الثانية يتفاعلون مع بعضهم البعض من خلال أدوات الاتصال المختلفة التي تتوفر في العالم مثل: الدردشة الصوتية، الدردشة النصية، والرسائل الفورية[2]. والجدول رقم 19 يبين أدوات الإتصال في الحياة الثانية

الجدول رقم 19: أدوات الإتصال في الحياة الثانية

الرسائل (**Messaging**)	**لفظية:** الدردشة النصية والصوتية. **غير اللفظية:** المظهر المرئي والإيماءات والحركات. **كتاب النشر** (**Publishing book**): بطاقة الملاحظة.
الخاص/ العام	**في الخاص:** رسالة فورية. **في العام:** رسالة فورية للمجموعة.
أدوات السفر	المشي، الطيران، النقل الفضائي.

المصدر: Harrison Hao Yang, Steve Chi-Yin Yuen, Handbook of Research on Practices & Outcomes in E-Learning: Issues & Trends, IGI Global, Hershey, 2010, P 172.

بناءا على ما سبق نستنتج أن الحياة الثانية هي محاكاة العالم الحقيقي في عالم إفتراضي متصل بشبكة الإنترنت، تتم في بيئة ثلاثية الأبعاد (3D) مفتوحة للجميع تتيح للمستخدمين المقيمين الممثلين بالمعادل الرقمي (Avatar) بالإنغماس والتفاعل في الوقت الحقيقي باستخدام أدوات الإتصال المختلفة.

---

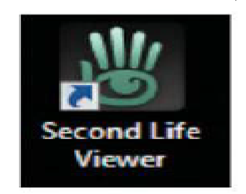
[1]Robin Mason, Frank Rennie, Elearning: The key concepts, 1st edition, Routledge, USA, 2006, P 10.
[2]Norah Al-Malki et al, Second Life for KAU Practicum Courses: Computer science undergraduates create Virtual Worlds in Second Life, 4th international conference for e-learning& distance education, Riadh, 2015.

أ-	**آلية عمل الحياة الثانية:**

الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالحياة الثانية وتحميل التطبيق الخاص بها، ثم الضغط على الأيقونة للولوج عالم الحياة الثانية، والشكل رقم 10 يجسد شكل أيقونة الحياة الثانية.

يسمح البرنامج لأي شخص بتسجيل عضوية في العالم الإفتراضي للحياة الثانية بنوعين من التسجيل: الأول مجاني، والثاني دفع الرسوم، الذي يتيح أدوات أكثر، وبعد دخول العالم الإفتراضي يختار شخصية ثلاثية الأبعاد، يمكن تعديلها بعد الدخول؛ لتمثيله افتراضيا بأدوات مساعدة للحركة والكلام المكتوب أو المسموع، في عالم يشبه الواقع بالمنازل والشوارع والمحلات والبضائع، وأماكن ترفيه، ومؤسسات وجامعات، يمكن الدخول إليها، ومقابلة أشخاص افتراضيين يمثلون أشخاصا حقيقيين[1].

الشكل رقم 10: أيـقـونـة الحيـاة الثـانية



المصدر:عبد الحميد بسيوني، تكنولوجيا وتطبيقات ومشروعات الواقع الافتراضي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2015، ص 251.

---

[1] عبد الحميد بسيوني، تكنولوجيا وتطبيقات ومشروعات الواقع الافتراضي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر،2015، ص 260.

الشكل رقم 11: واجهة عمل الحياة الثانية



المصدر: عبد الحميد بسيوني، مرجع سبق ذكره،ص 252.

ب- **خصائص الحياة الثانية:**

تتميز الحياة الثانية بالخصائص التالية:

- **التفاعلات الغنية**: فرص التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجتمعات، والتفاعل بين الكائنات البشرية والتفاعل الذكي أيضا بين الأدوات (Artefacts).
- **التصور والسياق**: إنتاج واستنساخ المحتوى الذي لا يمكن الوصول إليه والذي قد يكون مفقودا تاريخيا، بعيدا جدا، مكلفا جدا، وهمي، مستقبلي أو مستحيل رؤيته من قبل العين البشرية.
- عرض المحتوى والثقافة الأصليين.
- تمثيل الهوية الفردية والجماعية.

- **الإنغماس**: في بيئة ثلاثية الأبعاد حيث الشعور بزيادة الوجود، من خلال تجسيد الإفتراضية في تشكيل الأفتار وطرق واسعة من الاتصالات، يمكن أن تؤثر على الجوانب العاطفية، الوجدانية والتحفيزية للتجربة.
- **المحاكاة**:إعادة إنتاج السياقات التي يمكن أن تكون مكلفة جدا لإعادة الإنتاج (الإستنساخ) في الحياة الحقيقية[1].

وحسب Clare Atkins تتميز الحياة الثانية **بخمس** خصائص وهي: الإنغماس (Immersion)، والتخصيص (Customization)، والبرمجة (Programmability)، والتفاعل في الوقت الحقيقي (real-time interactivity) وسهولة الوصول (Accessibility)، ومجموع هذه الخصائص يشكل بيئة يمكن لأي شخص لديه المهارات ذات الصلة ببناء أنشطة جذابة للغاية التي يمكن أن تعزز التعلم على العديد من المستويات .كما أنه يفسح المجال لبناء الخبرات التي تعد بديلا مفيدا للقاءات وجها لوجه والتي يمكن استخدامها في مختلف البيئات التعليمية والتدريبية، ولاسيما من أجل الجمع بين الطلاب والموظفين البعيدين جغرافيا[2].

ت- إيجابيات الحياة الثانية:

للحياة الثانية إيجابيات عديدة نورد أهمها[3]:

- الشعور بالوجود.
- تخفيض التكاليف.
- الوصول إلى عدد أكبر من المستخدمين والإحتفاظ بهم.
- التعليمية والفاعلية.

---

[1]Steven Warburton, Second Life in higher education: Assessing the potential for & the barriers to deploying virtual worlds in learning & teaching, British Journal of Educational Technology, Vol 40, No 3, 2009, PP 414–426.

[2]Maryam Purvis, Bastin Tony Roy Savarimuthu, Computer-Mediated Social Networking: First International Conference, ICCMSN 2008 Dunedin, New Zealand, June 11-13, 2008 Revised Selected Papers, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009, P 12.

[3]http://bloggbh.blogspot.com/2015/01/blog-post_17.html Le : 01/11/2017 A 15 :36H

- الانخراط الكامل للجسد والاتّصال عبر الشبكة.
- الاستجابة لمطالب المستخدمين.
- الاستمتاع بالعديد من وسائل الترفيه.
- محاكاة بواسطة جهاز الحاسوب لبيئة حقيقية، كمبنى أو مدينة أو مركبة فضائية من أجل القيام بتدريب على أحد الأنماط أو تنفيذ مخطط ما، أو لبيئة متخيّلة.
- المحاكاة الفورية والنمذجة وأدوات بصرية قوية.
- إقامة رحلات ميدانية إفتراضية للأماكن والموارد التعليمية.
- خلق العديد من الاهتمامات للإستفادة لا حصر لها.
- تطابق الحياة الثانية مع حياتنا الواقعية.
- إمكانية تفاعل الأشخاص إجتماعيا وإقتصاديا في عالم إفتراضي ثلاثي الأبعاد.
- تعزيز حقوق الإنسان والحريات الفردية والعامة وتحقيق إستقرار إجتماعي أكثر ثباتا.
- الحياة الثانية هي بيئة مفتوحة للتعاون، وتبادل الخبرات، وخلق برامج التعلم المشترك لأنها تستوعب التعلم المتزامن وغير المتزامن.

ث- التدريب بالحياة الثانية:

مع إمكانيات الحياة الثانية يمكن إنشاء التجارب الإفتراضية المحاكية للواقع تماماً ويستطيع المتدرب الدخول بهذه التجربة أو السيناريو المصمم حسب طبيعة الغرض وهذا يفيد جداً في نقل الواقع الميداني إلى واقع إفتراضي مما يعطي المتدرب خلفية كبيرة جداً عن الواقع الحقيقي قبل النزول إليه[1].

وقد تم اعتماد عدة مشاريع في "**الحياة الثانية**" من أجل توفير التدريب للمتدربين، على سبيل المثال: تعليم الإدارة السياحية، ودراسات الأعمال الدولية، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، والتدريب الطبي[1].

---

[1] محمد دسوقي موسي رابح، الوسائط المتعددة في السكندلايف كأحد مستحدثات الواقع الإفتراضي في التعليم، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، مؤتمر آفاق في تكنولوجيا التربية، 6-7 أغسطس 2014.

قامت عدة شركات دولية بإستخدام الحياة الثانية في تدريب العاملين لديها، بإنشاء تواجد لها في عالم الحياة الثانية مثل شركة سيسكو (Cisco) التي قامت ببناء جزيرة تدريب مزودة بفصول تدريبية لتدريب العاملين في الشركة، تبعتها شركة أي بي أم (IBM) على نفس النهج[2]؛ فشركة (IBM) إي بي أم نشطة جدا في الحياة الثانية إذ يشارك موظفوها في برامج التدريب الإفتراضية، وعقد الإجتماعات، ودروس اللغة، وتطوير محاكاة المشاريع، كما قامت شركة إي بي أم بالجمع بين المتقاعدين الموظفين مع العمال الجدد كجزء من برنامج الإرشاد وتطوير القيادة[3]. وشركة Stapoil، هي شركة نفط نرويجية، لديها منصة نفطية في الحياة الثانية التي تسمح للمتدربين بالمشي حولها؛ وتستخدم Stapoil المنصة النفطية في الحياة الثانية للتدريب على السلامة؛ فمثلا عندما تشب النار يبحث العاملون عن قوارب النجاة والعثور عليها للخروج بسلام من المنصة[4].

وفي المجال الطبي، يوفر مركز التدريب الطبي الافتراضي **Ann Myers MedicalCenter**(http://maps.secondlife.com/secondlife/Fashion Boulevard II/164/96/43) فرصة فريدة لإيجاد طرق جديدة في تدريب طلاب الطب والشكل رقم 12 يمثل واجهة للمركز. يمكن هذا المركز الطلاب والمتدربين من معرفة المزيد عن الحالات الطبية مع الصور، والفيديو، وقصص المرضى والمواقع الخارجية ومناقشة هذه القضايا مع طلاب الطب والأطباء من مختلف أنحاء العالم.

---

[1]Vasilis N. Vasileiou, Fotini Paraskeva, Teaching Role-Playing Instruction in Second Life: An Exploratory Study, Journal of Information, Information Technology, & Organizations, Vol 5, 2010, PP 25-49.
[2]Jamil Itmazi, Op-Cit, P 157.
[3]Kristine S. Condic, Using Second Life as a Training Tool in an Academic Library, The Reference Librarian, Vol 50, No 4, 2009, PP 333-345.
[4]Raymond A. Noe, Employee training & development, Op-Cit, P 321.

الشكل رقم 12: مركز التدريب الطبي الإفتراضي في الحياة الثانية



المصدر: http://healthcaregames.wisc.edu/detail.php?simID=132&vendorID=

وبناءا على ما سبق يعرف التدريب بالحياة الثانية بأنه **التدريب بالحياة الثانية هو منهج غير تقليدي يوظف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والإنترنت في بيئة ثلاثية الأبعاد (3D) تمكن المتدربين الممثلين بالمعادل الرقمي Avatar من اكتساب المعارف وتبادلها وتنمية المهارات من خلال الإنغماس والتفاعل في الوقت الحقيقي باستخدام أدوات الإتصال المختلفة.**

ويختلف التدريب بالحياة الثانية عن التدريب التقليدي كما هو مبين في الجدول رقم 20.

الجدول رقم 20: الفرق بين التدريب بالحياة الثانية والتدريب التقليدي

المعيار	التدريب التقليدي	التدريب بالحياة الثانية
البيئة	مادية وملموسة	إفتراضية ثلاثية الأبعاد
السياق	الواقع	الخيال والإبداع
المكان	محدد	في أي مكان
المتدربون	أشخاص حقيقيون	ممثلون بمعادل رقمي Avatar
عدد المتدربون	محدود	غير محدود
الإنترنت	ليست بعامل ضروري للتدريب	ضرورة وجودها وبتدفق عالي
التكلفة	مرتفعة	نسبية
المرونة	مقيدة	عالية

التفاعل الإنساني	مرتفع	ضعيف
المحتوى	جامد	ديناميكي
الحفاظ على البيئة	استهلاك الأوراق، ومخلفات وسائل النقل والمعيشة والإقامة وغيرها بما يؤدي إلى تلوث البيئة.	يساهم في استدامة البيئة؛ لإلغائه الأوراق، وتفادي السفر والإقامة وغيرها.
استثمار الوقت والمال	نسبي	مرتفع بسبب **البرمجة**
المخاطر	ينطوي على مخاطر عالية خاصة إذا تم التدرب ميدانيا مثلا على أجهزة بالغة التعقيد أو أسلحة، الطيران وغيرها.	آمن ومخاطر أقل لأنه يتم افتراضيا.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ج- **مزايا الحياة الثانية للتدريب:**

- العالم الإفتراضي للحياة الثانية يسمح لعملية التدريب لتكون حقيقية دون أن يكون خطرا أو مخاطرة للمرضى أو العاملين، أو العملاء.
- الحياة الثانية تسمح للعاملين بالتعلم لوحدهم، مع أقرانهم، أو في الفرق.
- الحياة الثانية يمكن إستخدامها لإنشاء الفصول الافتراضية ولكن قوتها في قدرتها على خلق محاكاة الواقع الافتراضي الذي ينطوي على نشاط المتدرب، مثل وضع Avatar المتدرب في لعب الدور الحقيقي عند التعامل مع عميل مستاء[1].
- يمكن للمتدربين التفاعل من خلال Avatar الخاص بهم(أشخاصا على الشاشة) بشكل مجهول إذا رغبوا في ذلك[2].
- الحياة الثانية يمكن أن تعزز نقل التدريب لأن العالم الافتراضي المستخدم للتدريب يمكن نسخ بيئة العمل الواقعية (عناصر متطابقة). كما يمكن إستخدام الحياة الثانية للتدريب الإلكتروني، والتعاون،

[1]IBID.
[2]Clive Shepherd, The blended learning: cookbook, 2nd edition, Saffron Interactive, United Kingdom, 2008, P 132.

والاجتماعات. كما هو الحال مع غيرها من الأساليب التدريبية القائمة على التكنولوجيا، فإنها وسيلة فعالة خاصة بالنسبة للعاملين الذين ليسوا في نفس المكان أو البلد في الحصول على التدريب[1].

- جودة الحياة الثانية التفاعلية تجعل هذا الخيار عمليا للغاية مما يحفز المنظمات على التفكير في كيفية تدريب موظفيها بإستخدامها لإضافة الكفاءة والإنتاجية، والعاملون يتمتعون بها لأنها مثيرة للإهتمام ومبتكرة، كما تجعلهم فخورين بأن تكون جزءاً من المنظمة[2].
- **تغيير اتجاه النظام التقليدي القائم:** في الحياة الثانية يكون لدى المستخدمين امتياز إنشاء الأشياء و Avatars حسب رغبة الفرد أو تفضيلاته. كما يمكن للمستخدمين أيضا تبادل المعلومات، إضافة إلى نشر عملهم على الحياة الثانية[3].
- **تعزيز تجربة التعلم:**

الحياة الثانية توفر بيئة الحياة شبه الحقيقية وتتيح للمستخدمين الوصول إلى الأشياء أو الظواهر المستحيل مراقبتها أو دراستها في الحياة الحقيقية. فعلى سبيل المثال، صمم المتحف الدولي للرحلات الفضائية سلسلة من نماذج المحاكاة لتمكين المستخدمين من اللعب بأشياء علمية مثل الهبوط على سطح القمر والنظام الشمسي. وقامت الإدارة الوطنية للمحيطات والغلاف الجوي ببناء مختبر أبحاث النظام الأرضي الذي يضم جهاز محاكاة يمكن المستخدمين من تجربة مواجهة موجات تسونامي ومراقبة عملية تراجع الأنهار الجليدية.

وتقوم بعض المنظمات بتكرار أحداث العالم الحقيقي في الحياة الثانية للمستخدمين الذين لا يستطيعون زيارة الأحداث شخصيا. فعلى سبيل المثال، إستضافت Sony-Ericson معرضا إفتراضيا مشابها

[1]Raymond A. Noe, Employee training & development, Op-Cit, P 322.
[2]Sue Martin Mahar, Jay Mahar, The unofficial guide to building your business in the Second Life® virtual world: Marketing & selling your product, services, & brand in-world, AMACOM, New York, 2009, P 142.
[3]Ahmed Maajoon Alenezia, Krishna KirtiShahi, Interactive e-learning through second life with blackboard Technology, Procedia - Social & Behavioral Sciences , Vol176, 2015, PP 891 – 897.

للمعرض الحقيقي للشركة في مؤتمر برشلونة العالمي للهواتف النقالة عام 2008. وبإختصار، يمكن للمدربين تنظيم الرحلات الإفتراضية في الحياة الثانية لصالح المتدربين لاستكشاف وتجربة الظواهر المثيرة للإهتمام.

- **التفاعل متعدد المستويات:**

التفاعلات التي تحدث في بيئة التدريب على شبكة الإنترنت يمكن أن تندرج في ثلاث فئات وهي: (1) العلاقات بين المتدربين والمحتوى، (2) العلاقات بين المدربين والمتدربين، و (3) العلاقات بين المتدربين.

الحياة الثانية يمكن أن تدعم بشكل أفضل وإثراء التفاعلات الاجتماعية لأن المشاركين في الحياة الثانية يمكن أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض من خلال أدوات الاتصال المتزامنة (الدردشة النصية والدردشة الصوتية).

التفاعل الإجتماعي يحدث من خلال كل الأشكال اللفظية وغير اللفظية في الحياة الثانية؛ والأشكال اللفظية وغير اللفظية للتفاعل هي الأشكال التي تميز الإتصال الحقيقي بين الأفراد الذي يعتمد على الكلام والكتابة ولغة الجسد. في هذا المعنى، الأشكال غير اللفظية تشمل وضع Avatars، والمظهر، والحركة، والإتصال ب Avatars الأخرى، والمؤثرات الصوتية؛ وتتضمن الأشكال اللفظية كل من الدردشة النصية والدردشة الصوتية.

- **موارد الوسائط المتعددة الغنية:**

بالإضافة إلى النص، والصور، والأشياء ثلاثية الأبعاد، الحياة الثانية تدعم تشغيل ملفات الصوت والفيديو، وتمكين الدردشة الصوتية في اتجاهين. يمكن للأعضاء الرسميين في الجزيرة إنشاء وبناء نماذج ثلاثية الأبعاد ويمكن تصميم التفاعل من خلال سيناريو برمجة الحياة الثانية.

ففي الحياة الثانية، لكل متدرب الحرية في اكتشاف المعلومات ذات الصلة بمصالحه واستكشاف المعرفة من شبكة الإنترنت، وتوفر الحياة الثانية المحاكاة المتعددة التي تسمح للمستخدمين بتجربة ومراقبة الإستجابات الفورية ونتائج المحاكاة المستمدة من مجموعات مختلف من المعلمات. وبتسهيل من المدرب،

يمكن عرض مشكلة على المتدربين وتشجيعهم على اكتشاف التناقض بين معارفهم الحالية وخبرتهم في بيئة الحياة الثانية[1].

ح- مزايا الحياة الثانية للمدرب:

من أهم المزايا التي توفرها الحياة الثانية للمدرب[2]:

- قدرة المدرب على إنشاء محتوى المادة التدريبية كما يريد؛
- سهولة استخدام أدوات بناء المحتوى؛
- المرونة في تصميم الأنشطة بما يتناسب مع الإحتياجات التدريبية؛
- تحويل النظرية إلى ممارسة عملية؛
- النتائج فورية ومرئية؛
- الوصول إلى مجموعات من المتدربين كان من الصعب الوصول إليهم.

وبذلك يتميز التدريب بالحياة الثانية بمزايا عديدة نذكر أهمها في ما يلي:

- توفير المرونة لكل من المدرب والمتدرب؛
- إزالة الحدود الزمانية والمكانية؛
- تحقيق اقتصاديات الحجم؛ وذلك لكون الحياة الثانية مفتوحة للجميع تمكن أكبر عدد ممكن من التدرب مقارنة بالتدريب التقليدي (عدد المتدربين محدود)؛
- محاكاة البيئة التدريبية الخطرة أو صعبة الوصول إليها، وتمكين المتدربين من التدرب افتراضيا دون تعرضهم للخطر، مثلا الطيران، الرحلات الفضائية، المصانع، ...إلخ.
- جعل العملية التدريبية ممتعة وجذابة كونها أشبه باللعبة، إذ تمكن المتدربين من لعب أدوار وهمية ...

---

[1]Shiang-Kwei Wang, Hui-Yin Hsu, Using the ADDIE Model to Design Second Life Activities for Online Learners, TechTrends, November/December 2009, Vol 53, No 6, PP 76-81.

[2]فايزة دسوقي أحمد، التعليم عن بعد في البيئة الافتراضية: الحياة الثانية Second Life نموذجاً، بحث مقدم إلى ندوة التعليم الجامعي في عصر المعلوماتية: التطلعات والتحديات، جامعة طيبة، المدينة المنورة، 2011.

- المساهمة في إثراء التفاعل على عدة مستويات: بين المتدربين والمحتوى، بين المتدربين والمدربين، بين المتدربين.

خ- عيوب التدريب بالحياة الثانية:

وعلى الرغم من الإمكانات التي تبدو غير محدودة للتدريب والتطوير في العالم الإفتراضي مثل الحياة الثانية، إلا أنها تشتمل أيضا على عيوب كبيرة تتمثل في ما يلي[1]:

- تشير البحوث إلى أن من عيوبها عدم سهولة الإستخدام لأول مرة للمستخدمين؛
- المخاطر المحتملة لصعوبة إستخدام لوحة المفاتيح والماوس والتي يمكن أن تثبط المتدربين؛
- إرتفاع معدلات الاستثمار في الوقت والمال اللازمان لمحتوى البرمجة؛
- وعدم وجود أدلة تدعم فعاليتها للتعلم؛
- جدة الخبرات في عالم افتراضي ثلاثي الأبعاد مثل الحياة الثانية وظهور Avatar قد يساعد المتدربين على تذكر التجربة، ولكن قد تتداخل أيضا معا لاحتفاظ ونقل محتوى التدريب للوظيفة.

5- أهداف التدريب الإلكتروني:

يسعى التدريب الإلكتروني لتحقيق أهداف عديدة من أهمها:

- التغلب على العديد من مشكلات التدريب التقليدي.
- تدريب عدد كبير من المتدربين في وقت محدد وقصير في ضوء احتياجاتهم.
- تمكين المتدربين من معرفة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم في ظل التقدم التقني السريع[2].
- خلق بيئة تدريبية تفاعلية من خلال تقنيات إلكترونية جديدة.

---

[1] Raymond A. Noe, Employee training & development, Op-Cit, P 322.

[2] ريهام محمد أحمد محمد الغول، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على التعلم التشاركي في تنمية مهارات استخدام بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد 78، الجزء الأول، جانفي 2012، ص ص 289-329. (بتصرف)

- دعم عملية التفاعل بين المتدربين والمدربين والمساعدين من خلال تبادل الخبرات.
- إكساب المدربين المهارات التقنية.
- إكساب المتدربين المهارات اللازمة لإستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- نمذجة التدريب وتقديمه في صورة معيارية.
- إيجاد شبكات تدريبية لتنظيم وإدارة عمل المنظمات التدريبية.
- إيجاد الحوافز وتشجيع التواصل بين منظومة العملية التدريبية.
- إعادة هندسة العملية التدريبية بتحديد دور المدرب والمتدرب والمنظمة التدريبية.
- نشر الثقافة التقنية مما يساعد على إنشاء مجتمع إلكتروني.
- زيادة فاعلية المدربين وزيادة عدد المتدربين[1].
- إستثمار تقنيات التدريب الحديثة والمتجددة ووسائل الإتصال المعاصرة في تنفيذ البرامج التدريبية.
- سد النقص الناجم عن عدم توفر المدربين الكفوئين في بعض مجالات التدريب.
- توفير فرص النمو المهني المستمر لمختلف الموارد البشرية لتمكينها من القيام بمهامها وأعمالها المتجددة والإرتقاء بمستوى أدائها[2].

[1] سارة إبراهيم العريني، مدى تطبيق التدريب عن بعد على تأهيل معلمات المرحلة بالثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 97، جانفي 2014، ص ص 213-261.

[2] محمد إبراهيم راشد، التدريب عن بعد: ماهيته، واقعه، ومستقبل إستخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد 14، العدد 52، أكتوبر 2008، ص ص185- 216.

ثانيا: المرتكزات التكنولوجية والعملية للتدريب الالكتروني

1- تكنولوجيا المعلومات والعملية التدريبية:

إن تكنولوجيا المعلومات ظهرت لتلبية الحاجة الماسة إليها نتيجة ثروة المعلومات وتفجرها، والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات، وتزايد أنواعها، ونوعياتها، وتغير طبيعتها، وزيادة مصادر المعلومات، وزيادة الجهات المستخدمة لها، وبالتالي إستحالة قدرة الأفراد والهيئات المختلفة على معرفة جميع المعلومات، والإطلاع عليها، وإستيعابها، وتذكرها وهو الأمر الذي أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الإحتياجات من المعلومات، ومعالجتها، وخزنها واسترجاعها، وخاصة في ظل تطور جوانب الحياة وتعقدها، والذي أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وبدرجة كبيرة وفي المجالات كافة، وبالشكل الذي تبرز معه الحاجة إلى تجميع كم ضخم من المعلومات من مصادر متنوعة ومبعثرة، ولتلبية الحاجة المتزايدة للمعلومات، واستخدامها في تطوير النشاطات الاقتصادية، الصناعية والتجارية والمالية، والأعمال والخدمات، وغيرها من النشاطات والمجالات الأخرى كافة وبما يسهم في إتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة[1].

إن كلمة **التكنولوجيا** هي كلمة من أصل يوناني تقسم إلى (Techno) ويقصد بها فن صنعة أو مهارة أو الإتقان و(Logos) العقل ويعني المبدأ العقلاني في الكون. وتعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق المنظم للمعرفة والخبرات المكتسبة في المهام العملية لحياة الإنسان وتمثل مجموع الوسائل والأساليب الفنية التي يستخدمها الإنسان في مختلف نواحي حياته العملية أي تمثل مركب قوامه المعدات

[1] فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

والمعرفة[1]. والتكنولوجيا ليست بالضرورة آلات ومصانع، ولكنها أيضاً تنظيم وإكتشاف إجتماعي لكل ما يتحاور به الواقع، وهي خلق وإبداع[2].

أما **المعلومات** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، أو هي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها[3].

وبالنسبة إلى **تكنولوجيا المعلومات** كمصطلح ظهر في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الإلكترونية على نطاق تجاري وان مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمنظمات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات[4].

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وخزنها أو توزيعها. وتعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل إنسيابية القرارات المناسبة وفي توجيه وتنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتميزها التنافسي[5].

---

[1] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 12.

[2] غالب أحمد الغول، ماجدة أحمد الصرايرة، تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة (المعلم التكنولوجي)، دار الخليج للنشر التوزيع، الأردن، 2012، ص 33.

[3] رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

[4] مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، (منظور تكنولوجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 63.

[5] غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيات المعلومات في منظمات الأعمال: الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 07.

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مختلف أنواع الإكتشافات والمستجدات والإختراعات التي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة والمتاحة[1].

وتتميز تكنولوجيا المعلومات بالخصائص التالية[2]:

- **تقليص المسافات:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن- إلكترونياً – متجاورة.
- **تقليص المكان:** حيث تتيح وسائل التخزين استيعاب حجم هائل من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
- **تقليص الوقت:** حيث إنه مع كل تطور تكنولوجي سيتناقص الوقت المطلوب للإستجابة للمتطلبات.
- **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** وذلك نتيجة حدوث التفاعل والتحاور بين المباحث والنظام.
- **تزايد النظم الشبكية:** حيث يمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض، فضلاً عن إمكانية قيام الربط بين أنواع من النظم الداخلية في نظام شبكي.
- **تطور البيئة الإلكترونية فكرياً:** حيث إن التفاعل لوقت طويل مع نظم المعلومات في المستقبل سوف يسهم في تشكيل السلوك الفكري للأفراد.

في ظل التقدم المذهل والمتلاحق في مجالات علوم الحاسب الآلي ونظم المعلومات بصفة خاصة وفي مجال تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة بزغت الحاجة الملحة إلى تأهيل وتنمية الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المجالات العلمية والتكنولوجية الحديثة لمواجهة تحديات المستقبل المتنامية.

ومن هذا المنطلق صار توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين في المنظمات ضرورة ملحة تشغل إهتمامات المنظمات بكافة أشكالها، وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتلاحقة والمتجددة لتحقيق عملية التوازن المطلوب والانطلاق إلى رحاب المستقبل.

---

[1] عبد السلام الشناق، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

[2] نصار محمد الحلالمة، التجارة الإلكترونية في القانون، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 30.

وينطلق توظيف تكنولوجيا المعلومات بأساليبها ووسائلها المتعددة في تدريب العاملين من عدد من المسلمات الفلسفية مفادها أن الوقت الحالي سواء في القرن الماضي أو في القرن الحادي والعشرين هو عصر تفجر المعرفة، إذ أن المعارف أصبحت تتضاعف كل ثلاث سنوات تقريباً، وبوجود هذا الحجم الضخم من المعرفة فإن أساليب التدريب التقليدية كالمحاضرة والشرح والتوضيح وغيرها من الممارسات التي سادت لعقود طويلة هي أساليب قد آن الأوان للبحث عن أساليب وطرائق جديدة مختلفة عنها تمكن العاملين من مسايرة الإنفجار المعرفي، وتنص هذه الفلسفة على أنه إنتهى عهد الإعتماد على الدور المحوري للمدرب في العملية التدريبية لأن هذا الإعتماد المطلق فيه تقليل من شأن المتدرب وأهمية دوره في العملية التدريبية.

وقد أثرت كثير من المفاهيم والمعطيات الدولية على مسيرة وفلسفة توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين، فقضايا الإنفتاح الثقافي والإنفجارات السياسية والعولمة والإقتصاد والسوق المفتوحة والقرية العالمية والهوائيات والبث المباشر ونحوها أحدثت نزعة قوية نحو فلسفة لتوظيف لتكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين تكون أكثر إنفتاحاً، وترسخ مفهوم الإستثمار في التعلم وربطه بحقوق الإنسان وبإحتياجات العمل.

وتقوم فلسفة توظيف تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين على الأسس التالية:

- إجتماعية المعرفة: أي أن تكون المعرفة متاحة للجميع وواصلة لشرائح المجتمع المختلفة.
- ديمقراطية التدريب: أي إتاحة الفرص التدريبية لأكبر عدد من الأفراد الذين يحتاجون إليها.
- تحسين نوعية المؤهلات والمهارات الوظيفية للقوى العاملة.
- توفير أكبر قدر للمتدربين لإختيار زمان التدريب، ومكان التدريب، والمحتوى التدريبي وأسلوب التدريب.
- تفريد التعلم والتدريب حيث التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.
- تيسير وصول المعرفة للمتدربين في أماكن إقامتهم والتغلب على البعد.

إن التوجهات الفكرية الحاكمة لتدريب العاملين بإستخدام تكنولوجيا المعلومات تنطلق من فلسفة تدريب المتدرب كيف يعلم نفسه بنفسه مدى الحياة من خلال وسائل وأساليب تكنولوجيا المعلومات

وبذلك يجب أن تصمم برامج تدريب العاملين في المنظمات وفق متطلباتهم وحاجاتهم بما يحقق أهداف التنمية الشاملة وثورة المعلومات[1].

أشارت الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات بكافة أدواتها على مراحل العملية التدريبية وعلى النحو الآتي[2]:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أتاحت شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت) لمديري التدريب إمكانية معرفة كافة عناصر التحليل الإستراتيجي للمنظمة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة عناصر القوة ومواجهة مواطن الضعف فضلا عن تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

ب- **تصميم البرامج التدريبية:** إن الإنترانت تساعد على تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط وبالتالي فانه يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج، مع التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا وخطط تنفيذ هذه البرامج وأسلوب تنفيذها وتكلفتها ما يمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ وتحديد متطلبات تنفيذ هذه البرامج.

ت- **تنفيذ البرامج التدريبية:** ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إيجاد أساليب متعددة لتنفيذ البرامج التدريبية ومنها:

- التدريب عن بعد: والذي يمكن من تنفيذ البرامج عبر المنظمات الافتراضية وذلك من خلال الإنترانت.

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، صص 42-56. (بتصرف)

[2] عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص ص 278-300.

- التدريب المنزلي: تتيح الوسائط المتعددة للمتدرب إمكانية التدريب في المنزل عن طريق شبكة الإنترانت في جميع الأوقات ولمدة 24 ساعة في اليوم للاستفادة من الشبكات العالمية والمحلية وفي أي وقت.
- التدريب أثناء العمل: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ البرامج بالتوازن مع العمل ودون شعور المتدرب بفارق بين ما ينفذه فعلا للوظيفة وما ينفذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المتدرب وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المتدرب وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

ث- تقييم كفاءة العملية التدريبية:

وتتم عملية تقييم كفاءة العملية التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات على الشكل التالي:

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.
- يتيح البرنامج التدريبي الذكي تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب ويقوم بتجميع البيانات أثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم لإمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية.
- تتيح شبكة الإنترانت استخدام أساليب تدفق العمل لها إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية وليس القيمة النظرية لهذه العملية.

مما سبق يمكن القول بأن لتكنولوجيا المعلومات الأثر البارز على التدريب وهو ما نلمسه من خلال التطورات التي مر بها التدريب بداية من شكله التقليدي (وجهاً لوجه) مع توظيف أقل لتكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى شكله المتطور بتوظيف عال لتكنولوجيا المعلومات ويبرز للوجود التدريب الإلكتروني. ومع التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة بزيادة توظيف التكنولوجيا المتنقلة مثل الهواتف النقالة والحواسيب الشخصية وغيرها في التدريب وهو ما يعرف بالتدريب المتنقل (Mobile training)، والجدول رقم 21 يوضح التطورات التي مر بها التدريب وأثر تكنولوجيا المعلومات على كل مرحلة.

الـجـدول رقم 21: مراحل تطور التدريب

	حركة العلاقات الإنسانية	**إحتراف التدريب التنظيمي والتعلم**	**تنمية الموارد البشرية**	**التوظيف مدى الحياة**
الفترة	**حتى 1970**	**1970–1990**	**1990**	**2000**
أهداف التدريب والتعلم	بصرف النظر عن التحضير للعمل هناك اهتمام لرفاهية العامل والإلتزام	التدريب مكلف ولكنه ضروري لإعداد العاملين للوتيرة المتسارعة للتغيير	التدريب استثمار ضروري في رأس المال البشري والتركيز على دمج تنمية الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.	العامل الفرد يصبح مسؤولا بشكل متزايد عن تعلمه مهنته الخاصة
أنواع السائدة التدريب والتعلم	دورات موحدة خارج موقع العمل	في المقام الأول دورات خارج موقع العمل	مزيج من التدريب خارج العمل، وعلى نحو متزايد التدريب في موقع العمل	التعلم غير الرسمي في العمل، وإستخدام الوسائل الرقمية، والتعلم في الشبكات.
دور التكنولوجيا	التدريب القائم على وسائل الإعلام؛ استخدام وسائل الإعلام (الإذاعة والتلفزيون والفيديو) في مجال التدريب القائم على الفصل الدراسي	التدريب القائم على الحاسوب؛ فالحاسوب كمستقل، وخاصة بالنسبة للتدريب على المهارات والمعرفة في غرف الحاسوب منفصل.	التدريب الإلكتروني؛ إرتفاع التكنولوجيا، مثل شبكة الإنترنت، للتدريب المرن في العمل اليومي.	زيادة إستخدام الأجهزة النقالة التي تعزز التدريب في أماكن مختلفة وأزمنة مختلفة.
محتوى التدريب	وظيفة محددة والمهارات الناعمة (Soft	وظيفة محددة والاهتمام البارز	وظيفة محددة، التطوير الوظيفي،	التركيز على الكفاءات قابلة للتحويل. العمل

والتعلم	skills) لأغراض التنمية الشخصية.	بالتطوير الوظيفي.	وتعلم الكفاءات.	والتعلم مترابطين على نحو متزايد، وبالتالي العمل يتطور ليصبح التعلم.

المصدر: DaantjeDerks, Arnold B. Bakker, The psychology of digital media at work, 1st edition, Psychology Press, New York, 2013, P 146.

2- مبررات التدريب الإلكتروني:

هناك العديد من القوى المحركة (الدافعة) للتدريب الإلكتروني، ويرجع ذلك إلى:

- التقدم الذي أحرزته التكنولوجيا.
- القدرة التنافسية العالية والمعلومات والمعرفة هي أدوات قوية.
- هناك حاجة لنظام تدريبي حيث يمتلك جميع المتدربين فرص متساوية في الوصول إلى موارد التعلم.
- أساليب التدريب التقليدية تفقد جاذبيتها بسبب ارتفاع التكاليف والوقت الذي تتطلبه.
- عمال المعرفة يحتاجون قدرا أكبر من المرونة في مكان العمل، حيث أنهم يريدون فرصة لتخصيص وقت للتعلم كما يناسبهم[1].
- **التنافسية الاقتصادية**: إن قطاع الأعمال يرى قيمة أكبر وأهمية بالغة في التدريب الإلكتروني سبيلاً لتعزيز التنافسية من خلال مواصلة القوى العاملة لتعلمها وتحسين مستوياتها العلمية دون تجشم عناء السفر والإبتعاد عن العمل. فالتدريب الإلكتروني بخاصة في نظر هذا القطاع أداة جوهرية لإدارة المعرفة[2].

---

[1]Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008, P 97.

[2]أ. و. طوني بيتس، التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 40.

وحسب Juaniswart وآخرون إن مبررات الإستثمار في برامج التدريب الإلكتروني له أبعاد استراتيجية وتكتيكية على حد سواء، وتشمل الأسباب الإستراتيجية لتنفيذ التدريب الإلكتروني ما يلي[1]:

- **تطوير القوى العاملة العالمية**: يعد التدريب الإلكتروني مناسب بشكل خاص لجميع المتدربين في جميع أنحاء العالم؛ فالعاملون يستقبلون في وقت واحد نفس المادة وتحديث المحتوى أينما كانوا في العالم.
- **الإستجابة لدورات تطوير المنتج القصيرة**: إصدار المنتجات الجديدة والتنقيحات للخدمات تحدث على فترات قصيرة على نحو متزايد، وعليه فإن معدل التغير السريع يتطلب نشر أسرع لمعلومات المنتج لرجال البيع وموظفي الدعم.
- **إدارة المنظمات المسطحة**: كثيرا ما أدى الإتجاه نحو المنظمات المتعلمة والمسطحة إلى توجيه مسؤوليات التدريب وإعطاؤها للمديرين التنفيذين. ويمكن استخدام تقنيات التدريب الإلكتروني لتطوير المهارات الأساسية، وتحرير مهارات المديرين أكثر تقدما، والتوجيه والإرشاد.
- **التكيف مع إحتياجات العاملين**: أنتجت زيادة المرونة في ترتيبات العمل الجديدة، مثل العمل عن بعد، والمكاتب الافتراضية وساعات العمل المرنة زيادة الإعتماد على التدريب الإلكتروني، إذ يمكن للعاملين الذين لا يعملون في مكان مركزي إستخدام التدريب الإلكتروني لإكتساب المهارات والمعارف في الزمان والمكان الذي يناسبهم.
- **زيادة الإنتاجية والربحية**: اكتساب المهارات والمعرفة من قبل العاملين يزيد من قدرة المنظمة على تقديم مجموعة أكبر أو اختيار أكثر تطورا من المنتجات والخدمات. ويمكن للعاملين التعامل مع المزيد من المهمات المعقدة والأسرع ومع عدد أقل من الأخطاء.

[1]Juani swart et al, Human resource development: Strategy & tactics, 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, P 299.

يرى Pierre Fraser أنه لمعرفة المبررات التي أدت بالمنظمات إلى تبني التدريب الإلكتروني كمدخل لتدريب العاملين لديها ينبغي معرفة إحتياجات المنظمات والتي يمكن تلبيتها من خلال التدريب الإلكتروني، وفيما يلي بعضها[1]:

- بعد مكان التدريب؛
- نقص المدربين؛
- تنظيم التدريب التقليدي ثقيل؛
- نقص في قاعات التدريب؛
- تأجيل التدريب؛
- من الصعب إنشاء مجموعات متجانسة (مستوى الإحتياجات ومستوى كل مجموعة)؛
- تدريب عدد كبير من الأفراد في فترة زمنية قصيرة؛
- توقع التقاعد لبعض الأشخاص الرئيسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات للمنظمة؛
- غياب العاملين ليوم واحد أو أكثر؛
- تحسين متابعة وتقييم التدريب؛
- تخفيض تكاليف التدريب؛
- إدماج العاملين الجدد في المنظمة؛
- تشجيع العمل التعاوني؛
- بعد التدريب، يشعر العاملون بالرغبة في طرح المزيد من الأسئلة، وتبادل خبراتهم.

[1] Pierre Fraser, Le e-learning dans les organisations du pourquoi au comment, Tome 1, Groupe Axone, Canada, 2006, P P 13,14.

3- العوامل المؤثرة في التدريب الإلكتروني:

يتأثر التدريب الإلكتروني بمجموعة من العوامل هي[1]:

3-1- العوامل الاقتصادية:

- المدة الزمنية مناسبة؛
- وقت التدريب مرن وبتكلفة أقل.

3-2- العوامل البيئية:

- الدافع من الإدارة؛
- ردود الفعل من المديرين؛
- دعم الزملاء؛
- التوجيه والدعم.

3-3- العوامل الفردية:

- الجنس والعمر؛
- المستوى التعليمي؛
- الوظيفة/القسم؛
- الكفاءة الذاتية، والإتجاهات؛
- كفاءة الحاسوب.

3-4- عوامل الصناعة:

- الاتجاهات المتغيرة بسرعة في الصناعة، وقلة عرض العمل.

3-5- العوامل التنظيمية:

- تبادل المعرفة ضمن مجموعات؛

[1]Renju Mathai, Impact of robust technology training through e-learning in corporate hotels in India, Journal of Management Research, Vol 6, No 3, 2014, P P 159-170.

- المشاركة النشطة للعاملين في تصميم وتطوير محتوى الدورة التدريبية؛
- تغير في ساعات العمل خلال عملية التدريب الإلكتروني؛
- إشراك المدراء في المراحل المختلفة لعملية التدريب الإلكتروني؛
- تخصيص الموارد.

3-6- العوامل التكنولوجية:

- توافر جهاز الحاسوب؛
- سهولة الوصول إلى الإنترنت.

إضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه يضيف Zhang Zhongke عامل آخر يؤثر على التدريب الإلكتروني وهو العامل المرتبط بالمنظمة ويتجسد في ثلاثة عوامل فرعية؛ أولا ثقافة المنظمة، ثانيا دعم الإدارة العليا وأخيرا نوع وحجم المنظمة: حيث كلما كان حجم المنظمة كبير كلما كان تطبيق الإلكتروني أفضل والمنظمات الملائمة لتطبيقه تتمثل في[1]:

- المنظمات التقنية والمتميزة بامتلاك تقنيات عالية ومعدل الابتكار عالي وسريع.
- المنظمات التي يتميز نشاطها بكثرة تنقل العاملين أو المنظمات التي تمتلك سلسلة من المتاجر أو العديد من الفروع.
- المنظمات ذات نطاق واسع مثل الشركات المتعددة الجنسيات.

[1]Haenakon Kim, Advances in technology &management, Proceedings of the 2012 International Conference on Technology & Management (ICTAM 2012), International Convention Center Jeju, Jeju-Island, Korea, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, P 72.

ثالثا: المقومات الأساسية للتدريب الالكتروني

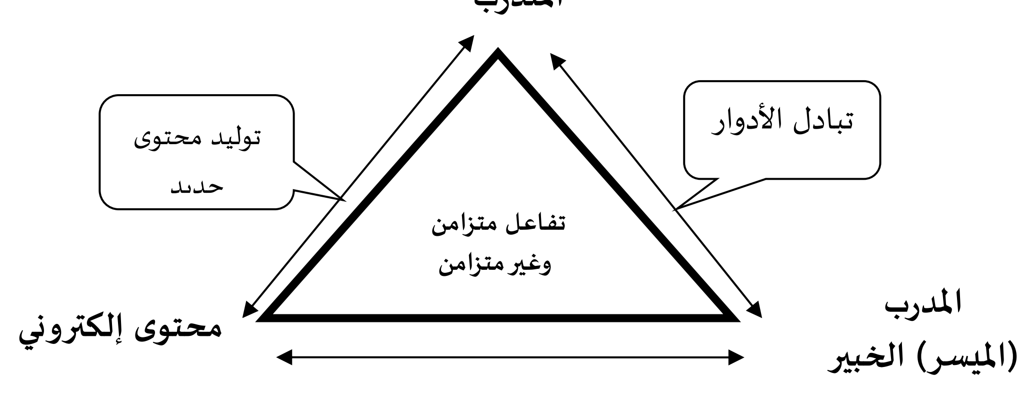
1- مبادئ التدريب الإلكتروني:

يتميز التدريب الإلكتروني بمجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي[1]:

- **التفاعل**: يقوم التدريب الإلكتروني على مبدأ هام وهو التفاعل، أول أنواع هذا التفاعل هو تفاعل المتدرب النشط مع المحتوى، حيث يقوم المتدرب بممارسة عدد من أنشطة التدريب (أداء بعض الأنشطة، القيام بمشروعات) في أثناء تفاعله مع المحتوى منتظراً التغذية المرتدة من المدرب أو المتدرب أو من البرامج الإلكترونية المخصصة لذلك. والنوع الثاني من التفاعل هو التفاعل الشخصي والإجتماعي مع المدرب والأقران، حيث يتم من خلال هذا التفاعل طرح الأسئلة وإجراء المناظرات والمناقاشات المتواصلة بين المتدربين والمدرب، ويمكن أن يكون التفاعل متزامن أو غير متزامن. والشكل رقم 13 يبين أشكال ومستويات التفاعل.

الشكل رقم 13: أشكال ومستويات التفاعل في بيئة التدريب الإلكترونية

بيئة تدريبية إلكترونية (حاسبات آلية، إنترنت، شبكة المعلومات) الدولية)



المصدر: حمدي أحمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[1] حمدي أحمد عبد العزيز، التعلم الإلكتروني "الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

- **التمركز حول المتدرب:** يبقى المتدرب هو المستفيد الوحيد من التنوع في استخدام أدوات التدريب الإلكتروني، فقد ساهمت هذه الأخيرة في التعمق في دراسة احتياجات المتدربين وأنماط تعلمهم من أجل تصميم وتطوير المقررات التدريبية التي تناسب الغالبية العظمى منهم، فتنوعت أدوات التقويم لتناسب أنماط استقبال المعرفة وتطبيق المهارات لدى المتدربين. لقد ساهمت الشبكة في توفير الأدوات اللازمة لمساعدة المتدربين في التحكم في عملية التدريب وفقا لسرعتهم وأنماط التعلم الخاصة بهم، كما توفر الشبكة إمكانية إسترجاع المعلومات المحفوظة في أماكن وأشكال مختلفة لإعادة الإطلاع عليها والتفاعل معها.
- **التكامل(الدمج):** في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات الرقمية الهائلة، أصبحت الأدوات التقليدية التي اعتاد المدربين استخدامها داخل الفصول والقاعات التدريبية مختلفة تماما في شكلها وإمكانياتها، حيث تحولت من عالم "الماكرو" إلى عالم "الميكرو" وإلى عالم "النانو ميكرو"، وتكامل واندمج معظمها، مما أدى إلى تضاؤل المسافات الزمنية والمكانية بين الحدود إلى درجة لم تكن موجودة من قبل.
- **دعم وتعزيز دوافع التعلم المستمر:** يعمل التدريب الإلكتروني على تنمية قدرات المتدرب ودافعيته للمبادرة والإعتماد على النفس في التدريب المستمر، كما أن التكرار والممارسة العملية من أهم الخصائص التي يعتمد عليها التدريب الإلكتروني، فالمتدرب يمكنه الرجوع إلى العديد من المجالات في أي وقت إلى أن يكتسب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها من خلال استخدام البرامج التدريبية الرقمية، وبالتالي نضمن وصول التدريب لكل متدرب حسب سرعته وقدراته في التعلم.
- **الموثوقية:** تعطي شبكة الإنترنت الفرصة للمتدرب في التخاطب أو التفاعل مع والإستعانة بالخبراء المتخصصين في حقل تدريبي ما، وكذلك الوصول إلى قواعد بيانات حقيقية والمشاركة في تطبيقات مباشرة، كل هذه العوامل تجعل عملية التدريب أكثر مصداقية وموثوقية للمتدرب.

- **التعلم الجماعي:** حيث يعمل المتدربون سويا في حالات دراسية ومشروعات وتمارين عن بعد، ويساعد هذا المبدأ في تشكيل وتكوين ما يسمى بمجتمع التعلم، الذي يحقق الرؤية الفلسفية للتدريب الإلكتروني. وبإمكان المدرب (الميسر) أن يستخدم –بمشاركة المتدربين– عدة إستراتيجيات تدريبية تساعد على تحقيق مبدأ التدريب الجماعي مثل العصف الذهني عبر المناقشات المتواصلة، وحل المشكلات الإفتراضية الموازية.
- **الحداثة والإجرائية:** يعتبر التغير المستمر سمة جوهرية من سمات العصر الرقمي، ولكون التدريب الإلكتروني أداة من أدوات العصر الرقمي، فإن مبدأ الحداثة والإجرائية سيكون من أهم المبادئ التي تحكم سياق عملية التدريب الإلكتروني. فسيكون بمقدرة كل متدرب الحصول على أحدث المعلومات وأكثرها ارتباطا بالموضوع الذي يتدرب عليه، والحصول على أحدث المعلومات سيزيد من مصداقية وموثوقية التدريب الإلكتروني، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيله وجعله أكثر إجرائية.
- **المرونة والمساواة:** التدريب الإلكتروني تدريب مرن، فهو يتيح الفرصة للمتدرب أن يتدرب في الوقت المناسب له، وفي المكان الذي يفضله، وحسب خطوه الذاتي وسرعته في التدرب.

تعد المزايا المرتبطة بالمرونة في عملية توصيل خدمات التدريب الإلكتروني ذات أهمية بالغة في تحقيق إحتياجات ورغبات المجموعات المستهدفة من ذلك الأسلوب وتتمثل هذه المزايا في الآتي[1]:

- يزود المشاركين بالمعلومات والمهارات اللازمة وفق تفضيلاتهم واحتياجاتهم.
- إمكانية تخطي المواد التي يتوافر لدى المشارك (المتدرب) معرفة سابقة عنها ويتم التركيز على الموضوعات أو النقاط الهامة التي يجب أن يتعلمها فقط.
- إمكانية الإختيار الشخصي للمقررات التدريبية وذلك وفق ميول وقدرات التعلم التحصيلية.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، بدون دار النشر، مصر، 2010، ص 164.

- إمكانية استخدام أدوات تدريبية تتناسب مع كل أسلوب تدربي يفضله المتدرب وفق احتياجاته وقدراته وميوله.
- إمكانية الإحتفاظ بالمواد التدريبية بكافة وسائطها وأشكالها ليسترجعها المتدرب ويستمتع بها كيفما يشاء وفي أي وقت.

2- متطلبات التدريب الإلكتروني:

تستلزم عملية تطبيق التدريب الإلكتروني وجود بعض العناصر والمتطلبات الأساسية لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

2-1- متطلبات مادية: وتشمل توفير البنية الأساسية اللازمة لإيصال التدريب الإلكتروني مثل خطوط اتصال الإنترنت، أجهزة الحاسوب وملحقاتها التفاعلية، برامج تصفح الإنترنت، وتوفير محتوى البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة التدريب ونوعه التزامني أو غير التزامني، وخصائص المتدربين، بالإضافة إلى توفير التمويل المادي اللازم للإنفاق على هذا النوع من التدريب كإنتاج برمجيات واشتراك في خدمات الشبكات وتجهيز المعامل، وتحديد أسلوب استقبال البرنامج التدريبي للمتدربين سواء في قاعات تدريب مجهزة للتدريب الإلكتروني، أو التدريب خارج القاعات من خلال إتاحة التدريب سواء في العمل أو المنزل أو غير ذلك[1].

2-2- متطلبات بشرية: وتتمثل في:

أ- مدراء الإدارة العليا: ويتمثل دورهم فيما يلي:

- اتخاذ القرار الخاص بتوفير الموارد المالية المناسبة.
- التأثير في ثقافة المنظمة بحيث ينظر للتدريب الإلكتروني على أنه سبيل مقبول للتقدم للأمام.

[1] سالمة صالح العباني، التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة، التربية، العدد 47، فبراير 2014، ص ص295- 336.

ب- أخصائيو تنمية الموارد البشرية:

يلعب أخصائيو تنمية الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تقرير ما إذا كان التدريب الإلكتروني حلاً ملائماً للحاجة التي سبق تحديدها، وسوف يكون لزاماً عليهم بإعداد حزمة التعلم والعمل مع آخرين في تصميمها وتقديمها وتقييمها، وربما سيتعين عليهم أيضا أن يكونوا أنصاراً للتدريب الإلكتروني.

ت- مقدمي التدريب الإلكتروني:

- إعداد حزم التدريب الإلكتروني.
- تمكين العاملين الداخليين من فهم النواحي المعقدة في التدريب الإلكتروني وتشجيعهم على الرغبة في استخدامه في ذات الوقت.

ث- المدراء التنفيذيون:

- اختيار المتدربين وتمكينهم من الإستفادة المثلى من التدريب الذي حصلوا عليه.
- الإشتراك في إعداد محتوى الحزمة وتقديم النصح والمشورة للمتدربين وتقييم الحزمة ونتائج التدريب.

ج- فنيي تكنولوجيا المعلومات:

- توفير التكنولوجيا للمتدربين سواء في مكان عملهم، في منطقة مخصصة للتدرب أو عبر الانترنت في المنزل أو على الحاسب الآلي المحمول.
- تشجيع العاملين الداخليين الآخرين على إستخدام التكنولوجيا، وتوعيتهم بأوجه القصور الموجودة فعلاً في الأجهزة والمكونات المادية المتاحة[1].

ح- المدرب الإلكتروني:

وهو المدرب الذي يتفاعل مع المتدرب إلكترونياً، ويتولى أعباء الإشراف والتوجيه التدريبي للمتدربين لضمان حسن سير التدريب، وقد يكون هذا المدرب داخل منظمة تدريبية أو في منزله، وغالباً لا يرتبط

---

[1] جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص ص208، 209. (بتصرف)

هذا المدرب بوقت محدد للعمل وإنما يرتبط بعدد المقررات التي يشرف عليها ويكون مسؤولاً عنها وعدد المتدربين المسجلين لديه[1].

هناك فرق بين المدرب الإلكتروني والموجه الإلكتروني والمدرب بالإشراف الإلكتروني، وفيما يلي توضيح للمفاهيم الثلاثة[2]:

- **الموجه الإلكتروني (E-mentor)**:هو عضو من ذوي الخبرة في نفس المجال(على سبيل المثال، المشرف المخضرم، مندوب المبيعات، أو ممرضة) الذي يتقاسم المعرفة والخبرات مع المبتدئين العاملين الجدد؛
- **المدرب بالإشراف الإلكتروني (E-coach)**:هو الشخص الذي يساعد على تحديد الأهداف وبناء خطط للتنمية؛
- **المدرب الإلكتروني (E-tutor)**:هو الشخص المعين للعمل مع شخص آخر لبناء قدرة أو مهارة معينة.

خ- المتدرب الإلكتروني:

هو الذي يستخدم الوسائط الإلكترونية ونظم التدريب الإلكتروني وحضور الدروس والتفاعل مع المدرب والمتدربين في مجال بيئة التدريب الإلكتروني[3]. ويوجد أربعة أنماط من المتدربين كما يلي[4]:

- **المتدرب المرئي/ اللفظي**: هذا النوع من المتدربين يفضلون قراءة المادة الدراسية التدريبية وهذا النوع يعتمد على المنهج المقرر للدورة التدريبية وهم الأقل إستفادة من تقنيات التدريب الإلكتروني.

---

[1] شوقي حساني محمود، تقنيات وتكنولوجيا التعليم (معايير توظيف المستحدثات التكنولوجية وتطوير المناهج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 103.

[2] Jane Bozarth, Op-Cit, P 112.

[3] شوقي حساني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[4] سيف خالد عبد العزيز زكريا، محمد عبد الرزاق محمد، تصميم حقيبة تدريب إلكترونية وأثرها في تطوير رأس المال الفكري انموذج مقترح بالتطبيق على مكتب التعليم المستمر في كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أفريل، 2013، ص 1015.

- **المتدرب المرئي/ غير اللفظي**: هذا النوع من المتدربين يفضلون مشاهدة الصور والرسوم البيانية ويعتمدون عليها للتذكر والفهم وهذا النوع يعتبر من الشرائح المستهدفة من قبل الحقائب الإلكترونية.
- **المتدرب السمعي/ اللفظي**: هذا النوع من المتدربين يفضلون سماع شرح المادة التدريبية وهم الأكثر إقبالاً على الموقع التدريبي والإعتماد على المدرب في إيصال المعلومة ويستفيد هذا النوع من تقنيات التدريب الإلكتروني وخاصة المحاضرات المسجلة والمحاضرات المباشرة بإستخدام برمجيات تحاكي القاعة التدريبية.
- **المتدرب اللمسي/الحركي**: هذا النوع من المتدربين يفضل القيام بالتجربة بيديه وملاحظة نتائجها وهذا النوع مستهدف من قبل التدريب الإلكتروني من خلال برمجيات المحاكاة والمختبرات الإفتراضية.

والمطالب اللازم توفرها في المتدرب هي[1]:

- معرفة المتدرب باستخدام الحاسب الآلي وملحقاته، من حيث التوصيل والتشغيل.
- القدرة على التعامل مع الإنترنت والبريد الإلكتروني ليستطيع التفاعل مع المواد التدريبية الإلكترونية ويتواصل مع المدربين وزملائه.
- يستطيع استخدام البرامج الخدمية المرتبطة بالتدريب الإلكتروني مثل برامج المحادثة وبرامج نقل الملفات.
- القدرة على الحصول على المعلومات من وسائط التدريب الإلكترونية كالمكتبات الإلكترونية، أو البوابات والمواقع.
- أن يتصف بالجدية والالتزام لأن التدريب الإلكتروني يعتمد كثيراً على دور المتدرب في العملية التدريبية.

[1] سارة إبراهيم العريني، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-261.

إدارة الوقت المخصص لتدريب بشكل جيد فالتعامل مع التقنية قد يصرف المتدرب عن عملية التدريب.

2-3- متطلبات تنظيمية: يتطلب أسلوب التدريب الإلكتروني متطلبات تنظيمية، تتمثل في الإعلام والترويج لأهمية التدريب الإلكتروني، والتعريف ببرامج التدريب الموجودة وأنشطتها واستخداماتها، وتركيز البرامج حول مهارات متخصصة ومحددة، إضافة إلى توفير أسلوب التقويم المناسب للمتدربين والتوافق مع المهارات المتدرب عليها، والتأكد من تطبيق معايير الجودة النوعية الشاملة على برامج التدريب الإلكتروني، وهي تشمل الجودة النوعية في احتياجات المتدربين، تنظيم المحتوى، أسلوب التقييم[1].

2-4- متطلبات تكنولوجية:الحاسوبات والشبكات ذات سرعات النقل المناسبة، وسائل ربط الشبكات، الأجهزة المحمولة (الحاسوبات وأجهزة النقال)، وسائل العرض، نظم إدارة التعلم، البرمجيات المساندة. ومن التقنيات المستخدمة في التدريب الإلكتروني بث الشاشات، حافظة الوثائق الإلكترونية، نظم دعم الأداء الإلكتروني، أجهزة سماع ملفات الصوت، الوسائط المتعددة، الأقراص البصرية، منتديات الحوار، البريد الإلكتروني، المدونات (Blogs)، الويكي (Wiki)، الدردشة النصية، الرسوم المتحركة التعليمية، الألعاب التعليمية، الأفلام التعليمية، وغيرها[2].

3- أدوات التدريب الإلكتروني:

يمكن تصنيف أدوات التدريب الإلكتروني إلى نوعين، هما أدوات التدريب الإلكتروني المتزامن، وأدوات التدريب الإلكتروني غير المتزامن، وفيما يلي حصر لكل منهم:

3-1- أدوات التدريب الإلكتروني المتزامن:

ويقصد بها تلك الأدوات التي تسمح للمستخدم الإتصال المباشر (In real time) بالمستخدمين الآخرين على الشبكة، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

---

[1] سالمة صالح العباني، مرجع سبق ذكره، ص ص295- 336.

[2] ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 304.

- **المحادثة (Chat)**: وهي إمكانية التحدث عبر الإنترنت مع المستخدمين الآخرين في وقت واحد، عن طريق برنامج يشكل محطة إفتراضية تجمع المستخدمين من جميع أنحاء العالم على الإنترنت للتحدث كتابة وصوتاً وصورة[1].
- **المؤتمرات الإلكترونية**: تعتمد المؤتمرات الإلكترونية على درجة عالية من المشاركة، حيث تجمع هذه الأداة بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين والإستماع إلى آراء المتخصصين، وتعد المؤتمرات حلقات نقاش للمتدربين، وتعتمد هذه الأداة على تصميم مواقع الإنترنت، وتوجد العديد من مواقع الإنترنت المتخصصة في إستضافة المؤتمرات الإلكترونية[2]. وتختلف المؤتمرات الإلكترونية عن التقليدية كما هو مبين في الجدول رقم 22.

وتنقسم المؤتمرات الإلكترونية إلى نوعين هما:

- **المؤتمرات الصوتية (Audio conference)**: وهي تقنية إلكترونية تعتمد على الإنترنت وتستخدم هاتفاً عادياً وآلية للمحادثة على هيئة خطوط هاتفية توصل المتحدث (المدرب) بعدد من المستقبلين (المتدربين) في أماكن متفرقة.
- **مؤتمرات الفيديو (Video conference)**: وهي المؤتمرات التي يتم التواصل من خلالها بين أفراد تفصل بينهم مسافة من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة عن طريق الإنترنت ويستطيع كل فرد متواجد بطرفية محددة أن يرى المتحدث، كما يمكنه أن يتوجه بأسئلة إستفسارية وإجراء حوارات مع المتحدث (أي توفير عملية التفاعل) وتمكن هذه التقنية من نقل المؤتمرات المرئية المسموعة (صوت وصورة) في تحقيق أهداف التدريب الإلكتروني.

---

[1] سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 100.

[2] عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث، المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، السودان، 2-4 جوان، 2013، ص 08.

- **اللوح الأبيض (White board)**: وهو عبارة عن سبورة شبيهة بالسبورة التقليدية وهي من الأدوات الرئيسية اللازم توافرها في الفصول الإفتراضية، ويمكن من خلالها تنفيذ الشرح والرسوم التي يتم نقلها إلى شخص آخر[1].
- **برامج الأقمار الصناعية (Sattelite programs)**: تتميز تقنية الأقمار الإصطناعية بسرعة نقل البرامج والأحداث إلى جميع بقاع الأرض، إضافة إلى إمكانية نقل الرسائل المكتوبة والمنطوقة. ويمكن عن طريق هذه التقنية إذا توفرت المحطات الأرضية، وأجهزة الإستقبال، وربطها بشبكات الإتصالات العالمية، نقل جميع الخبرات (منطوقة أو مكتوبة أو مرئية) إلى المستفيد خلال دقائق من إرسالها من المركز[2].

الجدول رقم 22: الفرق بين المؤتمرات الإلكترونية والمؤتمرات التقليدية

المعيار	المؤتمر التقليدي	المؤتمر عبر الإنترنت
تكلفة الحضور	مصاريف التسجيل في المؤتمر والسفر	تسجيل في المؤتمر مجاني أو منخفض التكلفة: أي لا توجد رسوم السفر المطلوبة، ولكن يجب أن يكون الإتصال.
الملائمة	الوقت النموذجي المطلوب للسفر وحضور مؤتمر.	يمكن الإتصال بالمؤتمر الإفتراضي عن طريق سطح المكتب، والحاسوب المحمول، أو جهاز الهاتف النقال (يتوقف على المنصة المختارة).
مشاركة عالمية	للمشاركة وحضور المؤتمر الدولي، يجب إنفاق المزيد من تكاليف السفر والوقت.	التكنولوجيا تتيح المشاركة على الانترنت بشكل متزامن عالمي.
الربط الشبكي	التواصل مع الزملاء والربط الشبكي عادة أسهل في بيئة الموجود.	التعاون المتزامن متاح من خلال التكنولوجيات المتكاملة مثل الدردشة الافتراضية، إتصالات وسائل

[1] سوسن زهير المهتدي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[2] دلال ملحس استيتية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 339.

		الإعلام الاجتماعية Social Media
مخاطر تنظيم المؤتمر	أحوال الطقس أو كارثة أخرى يمكن أن تسبب مشاكل في السفر، أو التأخير أو حتى إلغاء المؤتمر.	مشاكل التكنولوجيا يمكن أن يسفر عنها إلغاء المؤتمر، ولكن سهولة إعادة جدولة المؤتمر.
دمج التكنولوجيا	Wifi غير متوفر في كثير من الأحيان لحضور إجتماعات المؤتمر في القاعات.	مشاركة سهلة نسبيا مع اتصال موثوق بالإنترنت ومنصة تكنولوجية بيعية متطورة
عمق التركيز	أسهل لإزالة اللهو وعدم التركيز والتركيز على تجربة المؤتمر.	من المرجح أن يكون مشغول البال بمهام أخرى أو الروتين اليومي.
التجربة ما بعد المؤتمر	أرشفة المؤتمر في شكل مكتوب مثل وقائع المؤتمر، والنشرات الإخبارية والتقارير في الموقع على شبكة الإنترنت.	يمكن أرشفة المؤتمر على الإنترنت تماما من خلال الوسائط المتعددة للوصول إلى الطلب حسب راحة الحضور.

المصدر: Fredrick Muyia Nafukho, Beverly J. Irby, Handbook of Research on Innovative Technology Integration in Higher Education, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 12.

3-2- أدوات التدريب الإلكتروني غير المتزامن:

- **البريد الإلكتروني (Email)**: يعتبر البريد الإلكتروني من أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت، حيث بالإمكان إرسال الرسائل إلى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان عبر العالم وذلك بمجرد معرفة عنوان بريده الإلكتروني، وقد إنتشر هذا الإستخدام بسبب قلة كلفته إضافة إلى أنه بالإمكان إرسال كل أنواع الرسائل المقروءة والمسموعة والمرئية وكذلك يمتاز بسرعته العالية[1].
- **الشبكة النسيجية (World Wide Web)**: وهو عبارة عن نظام المعلومات يقوم بعرض معلومات مختلفة على صفحات مترابطة، ويسمح للمستخدم بالدخول لخدمات الإنترنت المختلفة.

[1] شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 214.

- **القوائم البريدية (Mailing list)**: وهي عبارة عن قائمة من العناوين البريدية المضافة لدى الشخص أو المنظمة يتم تحويل الرسائل إليها من عنوان بريدي واحد.
- **مجموعات النقاش (Discussion groups)**: وهي إحدى أدوات الإتصال عبر شبكة الإنترنت بين مجموعة من الأفراد ذوي الإهتمام المشترك في تخصص معين يتم عن طريقها المشاركة كتابياً في موضوع معين أو إرسال استفسار إلى المجموعة المشاركة أو المشرف على هذه المجموعة دون التواجد في وقت واحد.
- **نقل الملفات (File Exchange)**: وتختص هذه الأداة بنقل الملفات من حاسب إلى آخر متصل معه عبر شبكة الإنترنت أو من الشبكة النسيجية للمعلومات إلى حاسب شخصي.
- **الفيديو التفاعلي (Interactive Video)**: وهي التقنية التي تتيح إمكانية التفاعل بين المتدرب والمادة المعروضة المشتملة على الصور المتحركة المصحوبة بالصوت بغرض جعل التدريب أكثر تفاعلية، وتعتبر هذه التقنية وسيلة إتصال من اتجاه واحد لأن المتدرب لا يمكنه التفاعل مع المدرب وتشتمل تقنية الفيديو التفاعلي على كل من تقنية أشرطة الفيديو وتقنية أسطوانات الفيديو مدارة بطريقة خاصة من خلال حاسب أو مسجل فيديو.
- **الأقراص المدمجة (CD)**: وهي عبارة عن أقراص يتم فيها تجهيز المواد التدريبية وتحميلها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما تتعدد أشكال المادة التدريبية على الأقراص المدمجة، فيمكن أن تستخدم كفيلم فيديو تعليمي مصحوباً بالصوت أو لعرض عدد من آلاف الصفحات من كتاب أو مرجع ما أو لمزيج من المواد المكتوبة مع الصور الثابتة والفيديو (صور متحركة)[1].

[1] سوسن زهير المهتدي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

4- مراحل التدريب الإلكتروني:

يمر التدريب الإلكتروني بخمس مراحل وهي:

4-1- مرحلة الدراسة والتحليل وتشمل على[1]:

- **تحديد الاحتياجات:** الحاجة هي وجود فجوة بين مستوى الأداء الحالي (ما هو كائن) ومستوى الأداء المطلوب (ما ينبغي أن يكون).
- **تحليل خصائص المتدرب الذاتية:** تحديد الخصائص والسمات المعرفية والشخصية والاجتماعية للمتدربين.
- **تحليل الخبرة السابقة للمتدرب:** من خلال تحديد الخبرة السابقة للمتدرب فيما يخص الحاسوب والإنترنت.
- **تحليل خصائص بيئة التدريب:** من خلال ملاحظة وسرد الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمتدربين.
- **تحديد الغرض العام من بناء برنامج التدريب الإلكتروني.**
- **تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي.**
- **دراسة ميزانية البرنامج (تمويل البرنامج):** تحدد الميزانية في ضوء الوقت المحدد للانتهاء من البرنامج والعائد منها باستخدام دراسات الجدوى.
- **تحديد الشبكة المضيفة:** يتم فيها تحديد نوع الشبكة التي من خلالها استضافة البرنامج وتحديد الأدوات اللازمة لبناء الموقع على الشبكة.
- **كتابة التقرير نهاية مرحلة التحليل والتخطيط:** يتم فيها إعداد تقرير عن مرحلة التحليل والتخطيط.

---

[1] أكرم فتحي مصطفى علي، أثر توظيف التدريب الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت في تنمية بعض مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 18، عدد خاص، 2010، ص ص 1041-1125.

4-2- مرحلة التصميم:

تتضمن هذه المرحلة التطور المنهجي للبرنامج التدريبي، وهي تعتمد على نتائج مرحلة التحليل وتنتهي بنموذج أو مخطط للبرنامج التدريبي كي يتم تطويره في المستقبل وتشمل:

- **تصميم الموديولات التدريبية Modules من خلال:**
  - صياغة الأهداف التدريبية سلوكيا، وتحليلها وتصنيفها.
  - تحديد محتوى البرنامج التدريبي بحيث يحقق الأهداف السلوكية للتدريب.
  - تصميم محتوى واستراتيجيات تنظيم البرنامج التدريبي وتصميم الأنشطة التدريبية وفقا للمتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني التفاعلي (**SCORM**).
  - تحديد استراتيجيات التغذية الراجعة.
  - تحديد أساليب التدريب الإلكتروني[1].

يتوقف نجاح البرامج التدريبية الإلكترونية بدرجة كبيرة على اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للمتدربين، وإن كان من المفضل استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في البرنامج الواحد؛ وذلك لضمان مشاركة المتدربين وتفاعلهم في العملية التدريبية. ويمكن تعريف أساليب التدريب الإلكتروني بأنها مجموعة النشاطات التدريبية المتوافرة في ضوء أدوات التدريب الإلكتروني التي تؤمن التفاعل والتواصل المتزامن، أو غير المتزامن بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين أنفسهم، من جهة أخرى في قاعة التدريب الإلكتروني، أو المجتمع الإفتراضي. ومن أهم أساليب التدريب الإلكتروني ما يلي[2]:

- **المحاضرة الإلكترونية (E-Lecture):**

تعد المحاضرة من أقدم أساليب التدريب، وتقوم على مبدأ الإلقاء والشرح النظري للمحتوى التعليمي لبرنامج التدريب من جانب المدرب، الذي يقدمه إلكترونياً للمتدربين بطرق عدة منها:

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 1041-1125.

[2] محمد السيد علي الكسباني، برنامج مقترح عبر الإنترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام، مؤتمر معايير الجودة والإعتماد في التعليم المفتوح في مصر و الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، بور سعيد، 27-28 مارس 2010، ص ص 155-169.

- ملفات الصوت، أو ملفات الفيديو المتاحة من خلال الموقع والتي يمكن تحميلها على أجهزة المتدربين الشخصية، أو تشغيلها مباشرة من الموقع.
- ملفات PDF التي تتضمن النص المكتوب، حيث يمكن تحميلها على أجهزة المتدربين الشخصية لتصفحها فيما بعد، أو في الوقت المناسب للمتدرب باستخدام برنامج التصفح Adobe Acrobat Reader.
- تحديد بعض الروابط Links ذات العلاقة بالمحتوى التعليمي للمحاضرة، لإطلاع المتدربين عليها، واكتساب المعلومات المناسبة من خلالها.
- يمكن للمدرب وضع المحاضرة على إحدى صفحات الويب Web Pages، وإرسالها إلى المتدربين من خلال البريد الإلكتروني.
- يمكن للمدرب بث محاضرته عبر الشبكة باستخدام تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو.

ومن ميزات المحاضرة الإلكترونية:

- يمكن مشاهدة المحاضرة في الوقت المناسب الذي يحدده المتدرب.
- يمكن إعادة تشغيل المحاضرة، أو أجزاء منها لمرات متعددة وفي أي وقت لمراجعة الأجزاء الصعبة.
- يحدث التفاعل بين المدرب والمتدرب من جهة، ومن جهة أخرى، بين المتدرب ومصادر التعلم التي يوجه المتدرب إليها كقراءات مرتبطة بموضوع المحاضرة.

- **المناقشة الإلكترونية (E-Discussion)**:

تعتمد المناقشة الإلكترونية على تبادل الآراء والأفكار، وتفاعل الخبرات بين المدرب والمتدربين من جهة، وبين المتدربين أنفسهم من جهة أخرى، وهي تسهم في تنمية التفكير الناقد من خلال الأدلة التي يقدمها المتدرب لدعم إجابته في أثناء المناقشة والحوار. وتنفذ المناقشة في أشكال عدة منها: المناقشة الجماعية، ومناقشة المجموعات الصغيرة، والمناظرة أو الجدال، والندوة، والمنتدى المصغر.

وتتضمن أدوات المناقشة الإلكترونية كلا من المنتديات (Forums)، الويكي (Wikis)، المدونات (Blogs)، المحادثة (Chatting)، لوحة النقاش (Discussion Board)، والبريد الإلكتروني (E-Mail)، وغيرها.

- **العصف الذهني الإلكتروني (E-Brainstorming)**:

ويعرف أيضا بأسلوب إستمطار الأفكار، ويعتمد على طرح موضوع ما أو مشكلة معينة على المتدربين، وإعلامهم بكل جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك إعلامهم بالقواعد والمعايير التي تتسير عليها جلسة العصف وتثبيتها على لوحة المناقشات، ثم الطلب منهم تقديم حلول مقترحة للمشكلة موضوع النقاش.

ويقوم المدرب بتدوين هذه الحلول وتصنيفها دون محاولة تقويمها أو التعليق عليها، وبذلك يتمكن المدرب من جمع أكبر عدد ممكن من الحلول الممكنة والمقترحة للمشكلة. وفي ختام جلسة العصف الذهني، يتم تقييم هذه الحلول واختيار المناسب منها وعرضه على لوحة المناقشات، أو إرساله إلى كل متدرب على البريد الإلكتروني الخاص به.

- **التدريب الإلكتروني التعاوني (E-Cooperative training)**:

هو الأسلوب الذي يمارس من خلاله المتدربون الأنشطة التدريبية في مجموعات صغيرة، حيث تتكون كل مجموعة من (4-6) متدربين مختلفي القدرات والاستعدادات، ويسعون نحو تحقيق أهداف مشتركة. ويتم تقسيم العمل داخل المجموعة بحيث يقوم كل فرد فيها بدور محدد، كما يعين قائد لكل مجموعة يكون المسؤول عن الوصول إلى قرارات جماعية لدمج الأعمال المنفردة لأعضاء المجموعة، وتنظيم النقاش المدار سواء عن طريق لوحة المناقشات أو الدردشة أو البريد الإلكتروني.

- **العروض الإلكترونية (E-Demonstrations)**:

يقصد بالعرض الإلكتروني ذلك النشاط التدريبي الذي يقوم به المدرب أمام المتدربين بغية إكسابهم معلومات، أو توضيح النواحي التطبيقية لبعض الظواهر الطبيعية، مستخدماً في ذلك برمجيات الوسائط المتعددة.هذا، وتصنف العروض الإلكترونية في نوعين: متزامنة وغير متزامنة، حيث تشتمل العروض

المتزامنة على: فريق العمل عبر الشبكة Web Casting، والمؤتمرات عبر الشبكات (Network Conferencing)، والدردشة المباشرة المصحوبة بالنصوص، في حين تتضمن العروض غير المتزامنة ملفات على الأقراص المدمجة، أو لقطات الفيديو المسجلة، أو ملفات الصوت المصاحبة بالنص المكتوب، أو الرسوم المصاحبة للنص المكتوب، أو الصوت مع الصور الفوتوغرافية الرقمية، أو سلسلة من الروابط التي تمكن المتدربين من التقدم إلى الأمام خلال عمليات التدريب.

- **المحاكاة (Simulation)**:

يعتمد نموذج المحاكاة على وضع المتدرب في موقف افتراضي شبيه بالمواقف الحقيقية التي قد يتعرض لها فيما بعد، ويطلب منه أن يتصرف إزاءه كما لو كان موقفا حقيقياً، وهنا يتلقى المتدرب التغذية الراجعة من الموقف ذاته كما في الواقع. والمحاكاة نظام يتضمن مجموعة مثيرات (نصوص مكتوبة، نصوص منطوقة، صور ثابتة ومتحركة، رسوم خطية، رسوم متحركة، مؤثرات صوتية) متكاملة ومتفاعلة معاً، وتعمل في نسق واحد يستهدف تزويد المتدربين بمجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تقليد موقف حقيقي، أو تبسيط لما يمكن أن يحدث في الواقع، وذلك عبر برامج يتحكم في تشغيلها الحاسوب. ومن أدوات المحاكاة: الأقراص المدمجة، والمحادثة، ولوحة المناقشات، والبريد الإلكتروني.

- **تصميم سيناريو البرنامج التدريبي Script**:

ويحدد فيها التسلسل المنطقي لبناء مكونات البرنامج التدريبي بالشكل الذي يحقق الهدف العام للتدريب ويتضمن طريقة عرض المحتوى والأنشطة والتغذية الراجعة والأساليب التدريبية[1].

4-3- التطوير (الإنتاج الفعلي):

تتوسع هذه المرحلة في أهداف التدريب التي تم التوصل إليها في مرحلة التصميم. والتطوير ببساطة هو تحديد وتخطيط النشاطات اللازمة التي ستساعد المتدربين في تحقيق أهداف الدورة. ونتيجة هذه

[1] محمد السيد علي الكسباني، ص ص 155-169.

المرحلة هي البرنامج التدريبي الكامل حيث يتم في هذه المرحلة تحويل مواصفات التصميم إلى صيغة مادية متمثلة في النسخة الأولية من المنتج Prototype. وتشمل[1]:

أ- **إعداد وإنتاج عناصر الوسائط المتعددة** (النصوص المكتوبة والأصوات والموسيقى والصور الثابتة والمتحركة).

ب- **تنظيم وصياغة المحتوى حيث تم تنظيم وصياغة محتويات البرنامج التدريبي الإلكتروني** كالتالي:

- وحدة المعايير البنائية: الهدف منها تحديد المعايير البنائية لتصميم الاختبارات الإلكترونية التي تمت صياغتها وتنظيمها وفقاً لقائمة المعايير البنائية التي تم التوصل إليها.
- وحدات البرنامج التدريبي تم تقسيمها كالتالي:
  - الوحدة الأولى: مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية.
  - الوحدة الثانية: مهارات ضبط إعدادات مشغل الإختبار.
  - الوحدة الثالثة: مهارات الصوت.
  - الوحدة الرابعة: مهارات ضبط إعدادات نشر الإختبار.
  - الوحدة الخامسة: مهارات ضبط خصائص الإختبار الالكتروني.
- وحدة التدريبات العملية: تشمل على تدريبات عملية مقسمة وفقاً لتنظيم وحدات البرنامج ويقوم المدرب بتنفيذ هذه التدريبات عملياً.
- وحدة الاختبارات التدريبية: تحتوي على الاختبار التحصيلي واختبار الأداء.
- وحدة النتائج والتقارير: تشمل على نتائج وتقارير خاصة بالمتدرب تحدد له نتيجته في الاختبار التحصيلي مع إعطائه تقريراً بعدد الإجابات الصحيحة والإجابات الخاطئة والزمن المستغرق في الإجابة.
- مصادر إثرائية (ملفات وروابط الإنترنت).

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 155-169.

ت- **بناء أساليب التفاعل** يتضمن:

- التفاعل المتزامن مثل المحادثة ومجموعات النقاش المعتمدة على النص،
- التفاعل اللاتزامني مثل المحاضرات المرسلة، لوحة النقاش، البريد الإلكتروني، الإعلانات...إلخ.

ث- **تحميل محتوى البرنامج على الخادم Server وتحديد نظام إدارة التدريب (LMS) وهو نظام مودل لإدارة التدريب** ويتميز هذا النظام بالعديد من المميزات من أهمها:

- سهولة الاستخدام.
- جودة الدعم الفني.
- انخفاض التكلفة.
- الشمولية لجميع الوظائف الخاصة بأنظمة إدارة التدريب الإلكتروني.
- المرونة التي يوفرها للمستخدم من حيث سهولة الوصول للأدوات والتحكم فيها واستخدامها.
- خصائص الإنترنت حيث أن النظام يعمل على متصفح الإنترنت مما يوفر سهولة الاستخدام.
- نظام توثيق مركزي بحيث يسمح النظام بتوفير نقطة دخول واحدة لجميع أجزاء النظام مع الحفاظ على الأمن في النظام.

4-4- تنفيذ التدريب الإلكتروني:

يرتبط التنفيذ بتكوين فريق التدريب الإلكتروني، الذي يتكون من[1]:

- مديري إدارات التدريب.
- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات.

ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة إفتراضية، تتيح نوعاً من المرونة في إختيار مكان التدريب وزمانه. ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الإنترنت، والوسائط المتعددة، والقاعات الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني.

---

[1] حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني إختيار رئيس للفريق لديه القدرة والكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، والقدرة أيضاً على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقاً لأهداف التدريب.

وتتم في مرحلة تنفيذ التدريب الإلكتروني الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني لتشغيل برنامج Internet Explorer وكتابة عنوان الموقع عندئذ تظهر الصفحات التالية[1]:

- **صفحة تسجيل الدخول**: حيث يقوم المتدرب بإدخال اسم المستخدم User Name وكلمة المرور Pass Word الممنوحة له ثم الضغط على زر الدخول.
- **الصفحة الرئيسية وتتضمن العناصر التالية**: محتوى التدريب (Courses)، المحادثة (Chat)، التقييم (Evaluation)، البريد، ملفات التحميل (Download)، البحث (Search).
- **صفحة محتوى التدريب**: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى والتنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.
- **صفحة المدرب**: تتضمن معلومات عن المدرب (الإسم- البريد الإلكتروني- مواعيد تواجده).
- **صفحة التقويم الذاتي**: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقويم أداء المتدرب.
- **صفحة المتدربين**: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدين لدراسة محتوى التدريب وبريدهم الإلكتروني ليتسنى لهؤلاء المتدربين مراسلة بعضهم البعض.

ولكي يتحقق التنفيذ الناجح لأي مبادرة تدريب إلكتروني توجد عدة شروط وهي[2]:

- **التوقيت اللازم لوضع المحتوى**: حجر الزاوية للتدريب الإلكتروني في أي منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة هو ضمان أن التنفيذ سوف يقلل الوقت الذي ينفق في بناء المحتوى التدريبي، والخطوط العريضة وأن مشروعات التدريب التقليدية تستغرق ما بين عشرة أسابيع أو أكثر من مجرد كونها فكرة إلى طباعتها النهائية وقد يزيد هذا الوقت على حسب الأفراد المشاركين في

[1] أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012، ص ص 285-323.

[2] طلال بن طليحان بن سعيدان الحربي، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية االسعودية)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ص 535-590.

المراجعة والتصديق على العملية أما التدريب الإلكتروني فقد جرى تصميمه لتقليل وقت بناء المحتوى التدريبي والعملية التدريبية نفسها.

- **خبراء التدريب**: إن أي برنامج يوضع لابد أن يتناول إحتياجات وطلبات الخبراء وضمان أنهم لديهم القدرة على البناء الفعال للتدريب الإلكتروني، وهناك عوامل يجب مراعاتها وهي أن الخبراء جرى تمكينهم لبناء المحتوى وأنهم لديهم القدرة على إعادة استخدام المحتوى الموجود وضبط عملية البناء للمواد بتوفير الرسوم البيانية والوسائط وضمان تقليل العثرات قدر الإمكان بما يسهل عملهم.
- **البرامج**: توجد حاليا حلول وبرامج جاهزة عديدة بالسوق والتي توفر وظائف متنوعة ما بين تحويل ملفات مايكروسوفت باور بوينت إلى فلاش ونظم سوفت وير متقدمة تجعل من السهل على خبراء التدريب بناء تسلسلات متفاعلة دون إشتراط وجود مهارات تقنية عالية وإختيار البرنامج المناسب سوف يضمن التنفيذ الناجح لأي برنامج تدريب إلكتروني.
- **إدارة المشروع**: الإدارة الفعالة للمشروع تضمن التنفيذ للعملية داخل أي منظمة وهناك نصائح كشفت عنها مشروعات التدريب الإلكتروني في المنظمات وهي:
  - لابد من تحديد ضمان الجودة والمراجعة وعملية التصديق قبل بدء المشروع.
  - ضمان أن خبراء التدريب لديهم القدرة على تكريس الوقت المطلوب.
  - الحصول على إلتزام من أصحاب المنظمة على إختلافهم في هذا المشروع.
  - تحديد مخرجات الأعمال من جراء التدريب مع ضمان وجود هدف يتخطى مجرد زيادة معرفة العاملين بالموضوع لأن ذلك يوفر إطاراً أوسع لهيكلة المحتوى.
- **المراجعة والتصديق**: يمكن القيام بعمليتي المراجعة والتصديق بطريقة غير رسمية إذا ما أخذنا في الإعتبار أن دورات التدريب الإلكتروني تنشر طائفة متنوعة من المعلومات، وهناك حاجة لمشاركة مجموعات داخلية متنوعة في عملية المراجعة والتصديق لأي جزئية من المحتوى لسماع وجهات نظر الأطراف المختلفة.

- **التعاون**: يشمل مساهمة العديد من المؤلفين في المحتوى لأي دورة تدريبية معينة وقيام المحررين بتصويب الإسهامات المقدمة من الجهات الأخرى ورصد العديد من السيناريوهات مادامت الإسهامات متعددة.
- **إعادة إستخدام المحتوى وإعادة توجيه أغراض المحتوى**: من المهم التأكد من إمكان إعادة إستخدام المحتوى وذلك بوضع المحتوى على بنية تحتية تتصف بالمرونة وأن يكون مجدياً إقتصادياً وإعادة تطويع المحتوى لخدمة أغراض أخرى وبطريقة مختلفة.
- **التقييم**: العديد من المنظمات تتطلب إتباع نموذج معين في إختيار عامليها وبوسع أي منظمة إجراء تلك الإختبارات بطريقة فعالة وتوصيل النتائج آليا عن طريق نظم تسمى نظم إدارة التدريب الإلكتروني ولجعل ذلك يحقق النتائج المطلوبة لابد من دمج الأسئلة الموجودة مسبقا والإختبارات مع منظومة نشرات التدريب.

4-5- تقييم التدريب الإلكتروني:

4-5-1- أسباب التقييم:

قبل تقييم التدريب الإلكتروني، يجب تحديد أسباب تقييم التدريب الإلكتروني[1]:

- **تبرير الإستثمارات في مجال التدريب**: من خلال التقييم الفعال يمكن إثبات أن التدريب ليس مجرد نفقات بل مساهما قويا لتحقيق الربح، وإثبات أن التدريب استثمار فعال يحفز زيادة الاستثمار في مجال التدريب.
- **إتخاذ قرارات أفضل حول التدريب**: عملية التقييم السليمة يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المستنيرة فيما يتعلق بالتدريب.
- **مساءلة المشاركين**: التقييم يكشف عما إذا كانت إدارة تدريب الأفراد والمطورون، والمدربون، والميسرون والموردون يقومون بتسليم النتائج التي تم الوعد بها.

[1]William Horton, Evaluating e-learning, American society for training & development, USA, 2003, P 02.

- **إثبات المسؤولية المالية:** التقييمات توضح للمديرين التنفيذيين وأصحاب الأسهم والعاملين أن قسم التدريب منضبط ماليا ويركز تركيزاً واضحا على أهداف الأعمال للمنظمة ككل.
- **تحسين جودة التدريب:** يمكن قياس تقييم جودة وفعالية مختلف جوانب التدريب، مثل المواد والمدربين، وتقنيات العرض. فإنه يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتلك التي يمكن أن تكون بمثابة نماذج للتميز.

4-5-2- مستويات تقييم التدريب الإلكتروني:

وفقا لـ**Horton** (2005)، يمكن تقييم التدريب الإلكتروني باستخدام مستويات كيرباتريك، كما يلي:

أ- ردة الفعل: يمكن أن يساعد في تتبع القبول العاطفي للتدريب الإلكتروني من قبل المتدربين، ويمكن أن يكون أساسيا في جمع الشهادات والإحصاءات لتوليد اتجاها إيجابيا حول التدريب الإلكتروني[1].

ومن التقنيات المستخدمة في قياس الإستجابة للمستوى الأول للتقييم، هي كالتالي[2]:

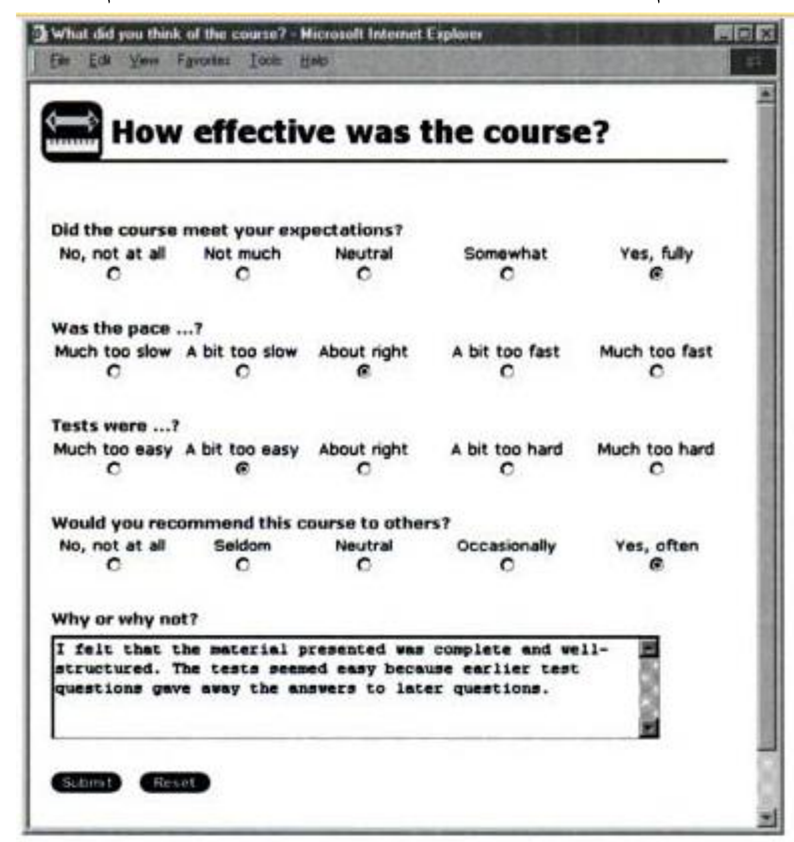
- **تتبع الوصول والتصفح إلكترونيا**: يمكن من خلال خوادم الويب، برامج التعاون، ونظم الإدارة التدريبية لتسجيل تصرفات المتدربين كما أنها تتفاعل مع الدورة التدريبية. ويمكن لهذه السجلات أن تكشف عن ردود أفعال المتدربين على الصفحات الفردية والمكونات الأخرى للدورة. ويتم الاستدلال على رد الفعل من خلال ما يلي:
  - معدل التقدم المحرز من خلال الدورة التدريبية.
  - نسبة إنجاز الدروس الفردية والأنشطة.
  - عدد الصفحات التي تم الوصول إليها في اليوم أو في الأسبوع.
  - وقت الوصول إلى مواد التدريب(النهار أو الليل، يوم العمل أو عطلة نهاية الأسبوع).
  - المشاركة في المناقشات عبر الإنترنت والدردشة.

---

[1]Heidi Kramer, Measuring the Effect of E-Learning on Job Performance, Doctoral Thesis, Nova Southeastern University, 2007, P 20.(بتصرف)
[2]William Horton, Op-Cit, P P 14-18.

- **إدارة الاستبيانات على الإنترنت**: استخدام النماذج الموجودة على الإنترنت لجمع الآراء من العديد من المتدربين. كما هو مبين في الشكل رقم 14.

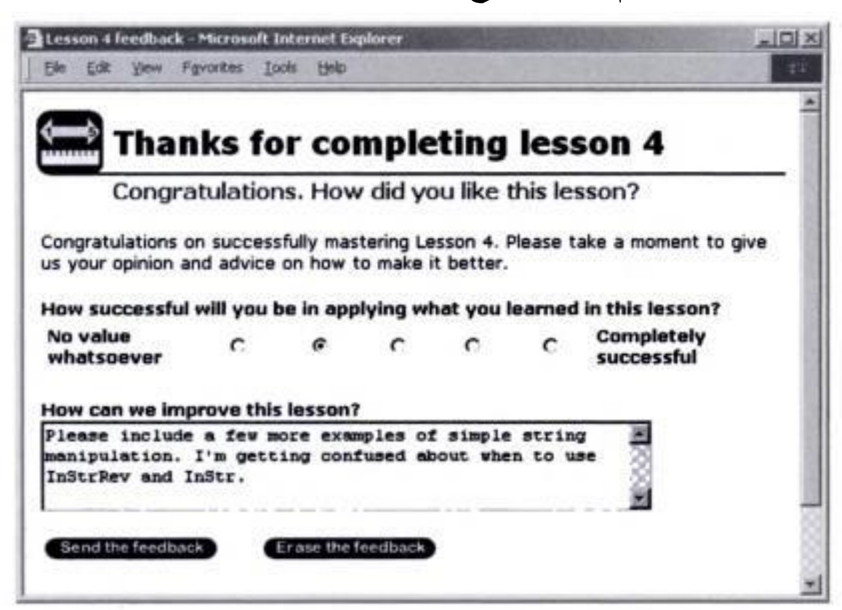
الشكل رقم 14: الإستبيانات عبر الإنترنت لمستوى التقييم الأول



المصدر: William Horton,Op-Cit, P 15.

- **تقبل التغذية العكسية أثناء الدورة التدريبية**. والشكل رقم 15 يوضح نموذج للتغذية العكسية.

الشكل رقم 15: نموذج للتغذية العكسية للمستوى الأول



المصدر: William Horton,Op-Cit, P 16.

- **السماح للمتدربين بالتصويت على تصميم الدورة التدريبية:** يمكن لمراكز الإقتراع الافتراضية بالسماح للمتدربين بتبادل وجهات نظرهم حول جوانب تصميم الدورة التدريبية، مما يجعل الملخصات واضحة على الفور لجميع المشاركين. كما هو مبين في الشكل رقم 16.

الشكل رقم 16: التصويت للتدريب الإلكتروني

Question of the day - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Keep this lesson?

Question: **Should this lesson be included in future versions of this course?**

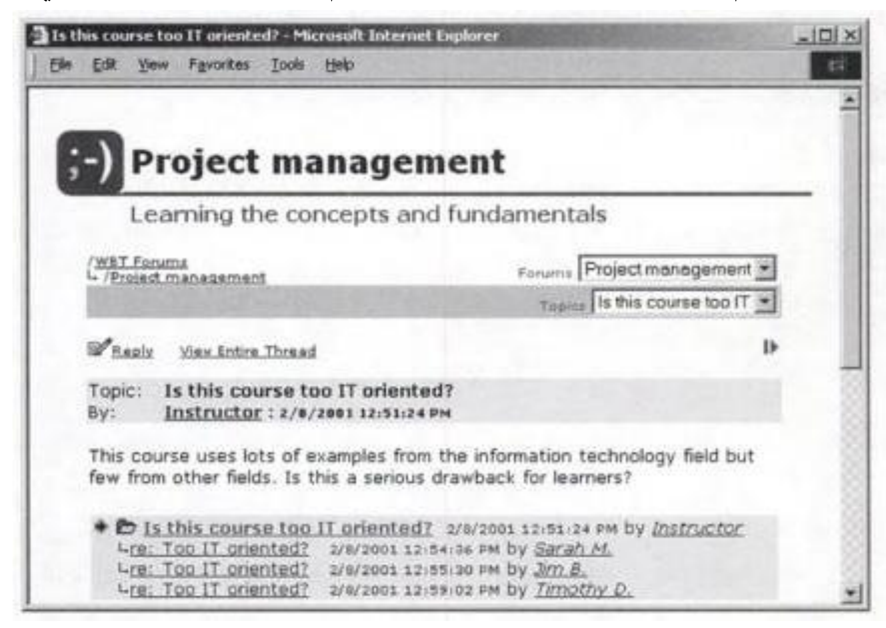
Your vote	Choice	Current Voting		
		Votes	Percent	Bar graph
◉	Yes	3	75	
○	No	0	0	
○	Undecided	1	25	

Vote Refresh

المصدر: William Horton,Op-Cit, P 17.

- **مناقشة الدورة التدريبية مع المتدربين:** في المنتدى، وإعداد موضوع نقاش للمتدربين للتعبير عن آرائهم على الجوانب المختلفة للدورة التدريبية. والمناقشات عبر الإنترنت تسمح للمتدربين لمعرفة وسبر آراء الآخرين. والشكل رقم 17 يبين ذلك.

الشكل رقم 17: المناقشة عبر الإنترنت لتقييم دورة التدريب الإلكتروني



المصدر: William Horton,Op-Cit, P 17.

- **السماح للمتدربين بالتعبير عن مشاعرهم**.
- **دعوة إلى التعليقات والاقتراحات في أي وقت:** يتطلب التقييم الجيد الإنصات بإهتمام، وعدم جعل المتدربين ينتظرون حتى نهاية الدرس للتعبير عن آرائهم. ودعوتهم لتقديم التعليقات والاقتراحات في أي لحظة.

ب- **التعلم**: في التدريب الإلكتروني، الإختبارات يمكن أن تدار تلقائياً، تسجيل العلامات، وتدوينها، وتبليغها.

ت- **السلوك:** أقل ارتباطا بالتدريب الإلكتروني أو التكنولوجيات اللازمة للتدريب الإلكتروني. ومع ذلك، الوسائل الإلكترونية للتقييم من المحتمل أن تكون اقتصادية للتنفيذ. يمكن استخدام الإستبيانات الإلكترونية لقياس الأداء أثناء العمل، البريد الإلكتروني والنماذج على الإنترنت ومنتديات النقاش يمكن أن تستخدم أيضا لسؤال المشرفين لتقييم التقدم المحرز من قبل العاملين.

ث- **النتائج:** تقييم هذا المستوى للتدريب الإلكتروني أكثر صعوبة مقارنة بالتدريب التقليدي. وفي بعض الحالات، قد يكون من المفيد سؤال المقيم لتقدير القيمة النقدية للتغيير الناجم جزئيا عن التدريب الإلكتروني[1].

4-5-3- مراحل تقييم التدريب الإلكتروني:

وفيما يلي شرح لهذه المراحل[2]:

- **مرحلة ما قبل التدريب الإلكتروني:**

وتتمثل في هذه المرحلة في تقييم تحديد الإحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني. وهنا تقوم دائرة التدريب بإخضاع تحديد الإحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من إرتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة التي ينتمي لها المتدرب ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والعامل، كذلك يتم خلال هذه المرحلة إختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لإحتياجات المنظمة التدريبية.

- **مرحلة أثناء التدريب الإلكتروني:** تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الطرق والتقنيات والوسائط المستخدمة في التدريب الإلكتروني، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج التدريبي الإلكتروني.
- تقييم أداء المدرب الإلكتروني والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى إرتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل. وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلائم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

---

[1] Heidi Kramer, Op-Cit, P 20.(بتصرف)

[2] حنان سليمان الزنبقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-163.

- كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب الإلكتروني. ذلك لأن المدرب الإلكتروني الذي هو دون المستوى المطلوب أو أنه لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة وتقنيات التدريب.

ولعل من فوائد تقييم المدرب الإلكتروني وضع معايير لإختيار المدربين مستقبلا ووضع معايير إختيارهم، إضافة إلى الفائدة الآتية وهي إنقاذ البرنامج من الفشل وإستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة.

- **مرحلة ما بعد التدريب الإلكتروني**: وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

- تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج: وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل ووسائط التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب الإفتراضية، قدرات المدرب الإلكتروني على التدريب وغيرها.

ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات وإستراتيجيات التدريب الإلكتروني وإتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.

- **تقييم أثر التدريب الإلكتروني**: يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب الإلكتروني رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة التي ينتمي إليها المتدرب.

المعايير الواجب مراعاتها عند تقييم برامج التدريب الإلكتروني:

هناك مجموعة من المعايير الواجب مراعاتها عند تقييم برامج التدريب الإلكتروني، وهي كالآتي[1]:

- **المحتوى**: هل يحتوي البرنامج على الكمية والنوعية الجيدة من المعلومات؟.

---

[1] توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 420.

- **تصميم التدريب**: هل صمم المساق بطريقة تساعد على تدريب المستخدمين بطريقة مثلى؟.
- **التفاعلية**: هل المتدرب متفاعل مع البرنامج؟.
- **القيادة**: هل يمكن للمتدرب تحديد طريقة تدربه، وقيادة البرنامج من أجل تحقيق الأهداف لديه؟ هل هناك لوحة إنسيابية للبرنامج تحدد السير في خطوات التدريب؟ هل هناك خيارات متعددة في البرنامج تساعد المتدرب على إختيار ما يتناسب وإحتياجاته؟.
- **الدافعية**: هل يحتوي البرنامج على مواد تدريبية تثير دافعية المتدربين مثل: الألعاب، الفكاهة، الرسومات المضحكة، ...إلخ.
- **الوسائل التدريبية**: هل يوظف البرنامج وبشكل فاعل ومناسب كل من الصور والرسومات المتحركة، والموسيقى، والصوت والفيديو؟ هل الإستخدام الزائد لهذه الوسائل يمكن الإستغناء عنه؟.
- **التقييم**: هل يحتوي البرنامج على أشكال من فنون التقييم مثل قياس إتقان محتويات كل مهمة قبل الإنتقال إلى المهمة الأخرى، هل توجد إختبارات قصيرة، هل هناك إختبار نهائي يقدم في نهاية البرنامج؟.
- **الحماسة والجاذبية**: هل البرنامج جذاب، ويجذب العين والأذن؟ هل شكل الشاشة مضاف للبرنامج؟.
- **الإحتفاظ بالسجلات**: هل أداء المتدربين يسجل في سجلات خاصة، مثل وقت الإنتهاء من البرنامج، وقت البدء بالبرنامج، تحليل الأسئلة،...إلخ هل تقدم المعلومات لمدير المساق يكون بشكل آلي؟.
- **النغمة**: هل البرنامج مصصم للإستماع؟ ما هي الأجهزة المطلوب إستخدامها من قبل المتدرب؟.

- **مواصفات جهاز الحاسوب المستخدم**: هل جهاز الحاسوب المستخدم ذو سرعة مقبولة لتحليل البرنامج؟ هل كرت الصوت قادر على تشغيل أي ملفات صوتية مرافقة للبرنامج؟ هل بالإمكان وصل الحاسوب مباشرة مع الشبكة؟ أم يحتاج إلى جهاز وصل آخر؟.

رابعا: رهانات التدريب الالكتروني

1- مزايا التدريب الإلكتروني:

في السنوات الأخيرة، الوسيلة الأسرع لتقديم التدريب تتمثل في التدريب الإلكتروني، حيث أن أكثر من 5000 من المنظمات تقدم الآن كل أو بعض التدريب للعاملين من خلال الإنترنت[1]. فعلى سبيل المثال، شركة **Dow Chemical** لديها الآن القدرة على توفير التدريب الإلكتروني بتدريب 40،000 عامل في 70 دولة بإستخدام Learn@dow.now نظام التدريب القائم على الويب، وبالمثل، تقوم شركة **Cisco Systems** بتوفير 4،500 دورة في التدريب الإلكتروني للمديرين والعاملين لديها[2]. كما قامت شركة **ماكدونالدز** في عام 2001 بتقديم التدريب على شبكة الإنترنت لـ 3000 عامل بأربع لغات في ستة بلدان[3]. وفيما يلي مزايا التدريب الإلكتروني:

- إكتساب العاملين مهارات جديدة عندما يحتاجون إليها، بدلا من الانتظار للدورة التدريبية المجدولة التالية[4].
- يزيد من الوعي بالعلامة التجارية، ويعزز من سمعة المنظمة في الإقتصاد، كما يساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة لوظائفهم، ويؤكد على موقف المنظمة في قيادة السوق وخاصة فيما يتعلق بعلاقاتها مع الزبائن[5].

---

[1] SP Robbins et al, Organisational behaviour: Global & southern African perspectives, 2nd edition, Pearson edition, South Africa, 2009, P 459.
[2] Chuck Williams, Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009, P 412.
[3] Heinz Weihrich et al, Op-Cit, P 335.
[4] Tony Bray, The training design manual: The complete practical guide to creating effective & successful training programmes, 2nd edition, Kogan Page, United Kingdom, 2009, P 187.
[5] عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

- **تحسين استخدام الموارد:**
  - توفير عناء السفر والإقامة.
  - الدورات التدريبية الصغيرة فعالة من حيث التكلفة.
  - تقليل الوقت للتحديث.
  - تحسين الإستفادة من التكنولوجيا الحالية.
  - إمكانية الإستفادة من إقتصاديات الحجم.
  - في الوقت المناسب (Just in time).
- **فعالية التسليم:**
  - بدء التنفيذ السريع وتنمية العامل.
  - زيادة التركيز على التدريب والتنمية.
  - إتساق المعلومات.
- **المنافع التنظيمية:**
  - الحصول على أداء أفضل من التكنولوجيا.
  - تقديم الدعم للعاملين في مكان العمل- التدريب في نفس وقت يحسن القدرة على حل المشكلات.
  - يساعد على جذب المواهب ذات نوعية جيدة.
  - يوضح التزام حقيقي لتنمية العاملين.
  - التسليم فعال من حيث التكلفة للتعلم مدى الحياة.
  - يوضح فعالية المنتج.
- **تعزيز التعلم:**
  - التعلم الذاتي.
  - زيادة القدرة على إدارة الذات.

- تعزيز الإختيار الفردي عن طريق توفير نهج بديل للتدريب والتنمية.

– **الوصول الجغرافي**:

- المرونة: في أي مكان وفي أي وقت.
- يوفر إمكانية الوصول للأفراد في الأماكن النائية.
- دعم أفضل للعاملين الميدانيين في أماكن العملاء.
- نقل السريع للمعارف بما في ذلك أفضل الممارسات.
- المزيد من التدريب لعدد أكبر من الأفراد[1].

– **الوصول الفكري**: توسيع نطاق إمكانية الوصول إلى الثقافة والتكيف مع مختلف الأنماط المعرفية أو المهارات اللازمة للتطوير.

– **الوصول التقني**: يكون الوصول إلى الكفاءات التقنية الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك، إستمرار الجهود لتحسين الوصول إلى مستوى مريح[2].

– **تخفيض التكاليف**:

وبصرف النظر عن المصاريف الأولية، فإن الفائدة الباهرة للتدريب الإلكتروني هي الوفورات في التكاليف؛ قامت الشركات الكبرى متعددة الجنسيات بحفظ الآلاف من الدولارات نتيجة لخفض تكاليف السفر بإستخدام التدريب الإلكتروني. ويمكن تحقيق وفورات التكلفة في المدى القصير أو الطويل تبعاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة[3]. وبذلك فإن المنظمات تستطيع أن تخفض من 30 إلى 70 في المائة من تكاليف التدريب[4]. والتدريب الإلكتروني يكون أقل تكلفة كوسيلة من وسائل تعميم التدريب مقارنة بالتدريب التقليدي داخل الفصول، وذلك بسبب الفوائد التي ستعود على الإنتاجية وبسبب توفير التكاليف المعتادة التي تنفق على حضور وتنظيم الدورات التدريبية (الداخلية أو

---

[1]David Brichall, Damian Woolfall, Corporate e-learning: delivering business benefits, 1st edition, Grist, London, 2003, P 07.
[2]Stephan Atsou et al, Op-Cit, P 22.
[3]Elisabeth Rossen, Basics of e-learning, Info line, Issue 0109, American Society for training & development, USA, 2001, P 04.
[4]Scott Snell, George Bohlander, Op-Cit, P 311.

الخارجية). والتدريب الإلكتروني يكون فعالاً من حيث التكلفة في حالة تدريب أعداد كبيرة من العاملين، أما بالنسبة للأعداد الصغيرة خاصة من يحتاجون إلى تدريب مفصل وممتد وينطوي على طرح أسئلة وتلقي أجوبة وتغذية مرجعية وتدريب على يد مدرب...إلخ فيفضل أن يتم من خلال فصول التدريب التقليدية[1]. والجدول رقم 23 يبين الفرق بين تكاليف التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي.

الجدول رقم 23: الفرق بين تكـاليف التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني

تكـاليف التدريب المباشرة	
التدريب التقليدي	**التدريب الإلكتروني**
- رواتب وأجور المدربين.	- التطوير.
- المدفوعات للموردين الخارجيين.	- شراء و/أو الترخيص المواد.
- تكاليف التسهيلات.	- الأجهزة للتسليم.
- التطوير.	
- إنتاج وتوزيع المواد.	
- تكاليف السفر.	
- تكاليف الإدارة والدعم.	

المصدر: Don Morrison, E-learning strategies: How to get implementation & delivery right first time, John Wiley& Sons, New Jersey, 2003, P 66.

يتبين من الجدول رقم 23 أن التكاليف المباشرة للتدريب التقليدي تمثل ضعف تكاليف التدريب الإلكتروني؛ فهذا الأخير يعمل على تجنب صرف الأموال على السفر والإقامة والتنقل إضافة إلى قاعات التدريب وغيرها من التكاليف موفراً بذلك أموالاً على المنظمات ويعطيها ميزة تنافسية في تخفيض التكاليف.

---

[1] آلان كالدر، ستيف واتكينز، ترجمة بهاء شاهين، الإدارة الدولية الرشيدة في تكنولوجيا المعلومات: الدليل التنفيذي لمعايير الأيزو ISO 27001/ISO 17799، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 207.

2- سلبيات التدريب الإلكتروني:

رغم مزايا التدريب الإلكتروني إلا أن هناك بعض السلبيات المصاحبة لتطبيقه منها:

- يتطلب التدريب الإلكتروني جهداً مكثفاً لتدريب المدربين والمتدربين بشكل خاص استعداداً لهذا النوع من التدريب.
- صعوبة التفاعل الجماعي بين المتدربين وبينهم وبين المتدرب.
- تنمية آثار الإنطوائية لدى المتدربين لعدم تواجدهم في موقف تدريبي حقيقي تحدث فيه المواجهة الفعلية بل تكون من خلال أماكن متعددة حيث يوجد المتدرب بمفرده في منزله أو محل عمله.
- عدم التركيز على كل الحواس بل على حاستي السمع والبصر فقط دون باقي الحواس.
- الخوف على الخصوصية والسرية للمعلومات الخاصة بالمحتوى من الإختراق.
- عدم وضوح الأنظمة والطرق والأساليب التي يتم فيها التعليم بشكل واضح وعدم البث في قضية الحوافز التشجيعية لبيئة التدريب الإلكتروني.
- صعوبة تطبيق أساليب التقويم.
- الحاجة إلى نشر محتويات على مستوى عال من الجودة، ذلك كون المنافسة عالمية[1].
- قد يسبب القلق للمتدرب.
- قد لا يكون جميع المتدربين على استعداد للتدريب الإلكتروني.
- ليس كل المتدربين يصلون بسهولة ودون انقطاع لأجهزة الحاسوب.
- غير ملائم لكل محتويات التدريب مثل القيادة، والتغيير الثقافي[2].

---

[1] طارق حسين فرحان العواودة، صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص ص 27، 28.

[2] Pieter Grobler et al, Human resource management in South Africa, 3rd edition, Thomson learning, London, 2006, P 519.

3- معوقات التدريب الإلكتروني:

يواجه التدريب الإلكتروني عدة معوقات نذكر أهمها:

1- ضعف البنية التحتية للإتصالات[1].

2- صعوبة إقناع الأفراد بالتدريب بطرق جديدة.

3- عدم كفاية الدعم التكنولوجي.

4- تردد العامل للمساهمة في التعلم الإجتماعي.

5- **الحاجة إلى إعادة تدريب المدرب:** بعض المدربين لا يملكون المعرفة اللازمة للتدريب بالوسائل الإلكترونية، مما تستدعي الحاجة إلى التدريب والذي يكلف أموالاً.

6- **الصيانة والتحديث:** على الرغم من أن مواد التدريب الإلكتروني أسهل للتحديث من المواد المنشورة تقليديا، إلا أن هناك صعوبات عملية (مثل التكلفة ووقت المدربين) في حفظ مواد التدريب الإلكتروني الحالية؛ يمكن أن يكون من الصعوبة الحفاظ على محتوى مواد التدريب الإلكتروني لعدم وجود الملكية، والمساءلة عن مواد الموقع، ومطورين المحتوى على شبكة الإنترنت قد لا يكونون أولئك الذين يحدثونه.

7- **حماية الملكية الفكرية:** إنها صعبة ومكلفة لمراقبة إنتقال أعمال حقوق الطبع والنشر وتحميلها من منصة التدريب الإلكتروني.

8- **الإحتفاظ بالمتدرب:** غياب بعض ردود الفعل الإنساني والتدخل، يجعل من الصعب الحفاظ على المشاركة والحيوية لدى بعض المتدربين[2].

9- ما يصل إلى 70٪ من السكان يفضل التعلم كجزء من مجموعة، بدلا من التعلم من تلقاء أنفسهم.

10- دورة الفصول التدريبية سيئة التصميم سيكون من الأسوأ تحويلها إلى دورة على شبكة الإنترنت.

---

[1]Crispina Rafol Corpuz, Op-Cit, p 104

[2]Efraim Turban et al, Electronic commerce: A managerial & social networks perspective, 8th edition, Springer, USA, 2015, P 221.

11- ليس كل شيء يمكن أن يدرب على الإنترنت؛ Dave Arch لديه قاعدة عامة كبيرة: إذا كان يمكنك اختبار الشيء على الإنترنت، يمكنك تعلمه على الإنترنت. مثال: السؤال المطروح هو هل يمكن اختبار قدرة شخص ما على السباحة على الإنترنت؟ وفي معظم الحالات يكون الجواب "لا"، إذ يمكن اختبار أي شخص على الإنترنت عن الوقائع للسباحة، ولكن ليس القدرة على السباحة. ولذلك، على الرغم من أنه يمكن تعلم شخص ما عن السباحة، لكن لا يمكن تدريب شخص ما للسباحة على الإنترنت[1]. وعليه فإن التدريب الإلكتروني لا يصلح في التدريب على المهارات التطبيقية التي تحتاج الحضور الفعلي لكل من المدرب والمتدرب في بيئة التدريب التقليدية.

12- **الجدة:** قد يستغرق وقتا طويلا تصميم وتطوير دورات التدريب الإلكتروني في البداية بسبب ظهور التكنولوجيات الجديدة التي تتطلب دائما الوقت والخبرة والمال من أجل الإستفادة الكاملة من قدراتها.

13- **التكاليف**:إرتفاع تكاليف توفير أدوات وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة، بالإضافة إلى ذلك، صيانة ودعم أنظمة الحاسوب تتطلب خبراء ومنظمات فردية التي تتطلب تكاليف مرتفعة[2].

كثيراً ما تتصدر تكاليف التدريب الإلكتروني المرتفعة قائمة العوائق التي تحول دون تطبيقه في كثير من منظمات الأعمال. إن مسألة تكاليف تنفيذ مشاريع التدريب الإلكتروني مسألة نسبية تتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلي[3]:

[1]Robert W. Pike, Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, & How-To's for Delivering Effective Training, 3rd Edition, HRD Press, US, 2003, P 259.

[2]Sogol Talebian et al, Information & communication technology (ICT) in higher education: Advantages, disadvantages, conveniences & limitations of applying e-learning to agricultural students in Iran, Social& Behavioral Sciences, Vol 152,2014, P P 300 – 305.

[3] مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 149-151.

14- **مبالغة الشركات المنفذة للمشروع في الأسعار**: وهذا الأمر تستوي فيه الشركات المنفذة للبنية التحتية، أو الشركات المنتجة للبرمجيات، وللأسف فإن هذا المسلك تتبناه معظم الشركات العربية إذا لم يكن كلها، ويرجع ذلك إلى غياب السياسة التسويقية الجيدة التي تمتع بها الشركات الأجنبية.

15- **عدم تقدير الشركات التقنية لإحتياجات المنظمة:** فالشركات التقنية خبراتها في مجال الأعمال ضئيلة جداً، فهي لا تستطيع تقدير إحتياجات المنظمة، وأيضاً فالمنظمة ليس لديها الخبرة الكافية في المجال التقني لكي تحدد إحتياجاتها بنفسها، وبالتالي تلجأ الشركات إلى التعامل معها عند تنفيذ المشاريع- لاسيما مشاريع البنية التحتية- كما تتعامل مع المصانع والبنوك والوزارات، فتثقل كاهل المنظمة بتكاليف باهظة مقابل تجهيزات قد لا تحتاج المنظمات إليها.

16- **عدم وجود الخبرة اللازمة لدى المنظمات في المجال التقني**: فهي لا تستطيع البحث عن البدائل أو تحديد ما هو الأنسب وغالباً ما تعتمد على نظرية الأغلى هو الأفضل والأجود دون دراسة وتحليل لمقدار هذه الأفضلية والجودة، كما أنها تعتمد على الأسعار المحلية فقط عند مقارنة المنتجات دون النظر إلى قيمتها في الأسواق العالمية.

17- **اعتماد المنظمات على بناء الأنظمة بنفسها**: والمقصود بذلك أن تلجأ المنظمة إلى الإتفاق مع شركة تقنية لتصميم برنامج ما أو تطبيق، مما يعني تحملها تكاليفه بالكامل، بينما شراء البرامج الجاهزة غالباً ما يكون أقل تكلفة. ويمكن أن يدخل في هذا المعنى أيضا قيام بعض المنظمات بتوظيف كادر تقني يقوم بإنتاج هذه البرامج، وبتدقيق محاسبي بسيط ستجد نفسها تنفق أضعاف ما كانت ستنفقه في شراء البرامج الجاهزة، ناهيك عن التبعات الإدارية التي تتبع تعيين أي عامل في المنظمة.

18- **عدم وجود دعم مادي من قبل الشركات التقنية**: فبينما نجد في الدول الأجنبية دعم لا محدود للمنظمات يتمثل في منح خصومات، قد تصل إلى تسعين في المائة في قيمة المنتج –كما هي

الحال مع شركة مايكروسوفت- نجد الشركات العربية لا تقدم أي دعم يذكر وكأنها في غياب تام عن دورها المنوط بها.

19- **الرغبة في الريادة ومحاولة مجارات المنظمات الكبرى أو منافستها:** وإن كان شيءاً محموداً، ولكنه ليس شرطاً أن لا يكون للمنظمة نصيب من التدريب الإلكتروني إلا إذا وفرت كافة الإمكانات والتي تملك من الإمكانات المادية ما يمكنها من التوسع في هذا المجال.

إن تكاليف التدريب الإلكتروني تعتبر نسبية، وتعتمد بشكل كلي على طريقة وخطة تنفيذ المشروع، وإختيار الشركات المناسبة لا سيما التي تدعم المنظمة بشكل جيد، وإختيار النظم والبرامج العالمية منخفضة التكاليف أفضل ليس من الناحية المادية فقط بل من الناحية الفنية أيضاً.

ويرى Saul Carliner وPatti Shank أن هناك **عوائق تنظيمية** تحول دون نجاح التدريب الإلكتروني تتمثل في[1]:

1- نقص الإستعداد الثقافي.
2- الفشل في تسويق البرنامج.
3- ضعف صياغة الأهداف.
4- عدم وجود دعم الإدارة.
5- الفشل في وضع التوقعات.

وقد أوردت **الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية** قائمة بالمعوقات التي تحول دون نجاح محاولات التدريب الإلكتروني وهي[2]:

1- إختيار التكنولوجيا قبل تحديد الإحتياجات التدريبية.
2- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.
3- عدم الدراية الكافية من جانب الإدارة العليا.

[1] Saul Carliner, Patti Shank, The e-Learning Handbook: Past Promises, Present Challenges, Pfeiffer, San Francisco, 2008, P 37.

[2] بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 470.

4- عدم تكوين فرق عمل للتعلم عن بعد.
5- عدم إعتبار المتدربين جزءاً من هذا الفريق.
6- عدم إدراج ممثل من الإدارة المالية مع الفريق.
7- عدم تدعيم فكرة التعلم الذاتي والدور الأساسي للمتدرب.
8- عدم الترويج لهذه المنظومة داخلياً.
9- ضعف تحليل فعالية التكاليف.
10- إختيار تكنولوجيا غير مناسبة أو معقدة.
11- عدم وجود دعم من الإدارة العليا.
12- عدم كفاءة الأنشطة الإدارية المساعدة.
13- المقارنة الدائمة بالتدريب التقليدي.
14- إختيار برامج غير مناسبة للبدء في التدريب الإلكتروني.
15- عدم وجود تفاعل كاف بين المدربين والمتدربين.
16- عدم وجود متابعة للمتدربين.

4- عوامل نجاح التدريب الإلكتروني:

لضمان نجاح التدريب الإلكتروني ينبغي تكامل وتظافر مجموعة من العوامل تتمثل في الآتي:

1- الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وتمويل الإحتياجات اللازمة لتطوير وتنفيذ التدريب الإلكتروني.
2- مدراء وخبراء الموارد البشرية بحاجة إلى "إعادة تدريب" لقبول فكرة أن التدريب لا مركزي وفردي[1].

[1]K. Aswathappa, Human resource &personnel management : Text & cases, 4th edition, McGraw-Hill, New Delhi, 2005, P 218

3- تأمين التمويل الطويل الأجل للتدريب الإلكتروني ضروري لأن الصيانة والتحسينات المستمرة ضرورية. فكثيرا ما ينظر إلى مشاريع التدريب الإلكتروني (وتمويلها) كحل سريع قصير الأجل بدلاً من إستثمار استراتيجي طويل المدى.

4- التحقق من أن موظفي تكنولوجيا المعلومات أو موظفي المساعدة التقنية داخل المنظمة على دراية بدورة التدريب الإلكتروني و/أو الأرضية (Platform) قبل إطلاقه للمتدربين، ونتيجة لذلك ينبغي أن يكون الدعم التقني ملائم.

5- التعريف بالنفس مع تجنب انتهاك حقوق الطبع والنشر أو السياسات الخاصة بالمنظمة عند تنفيذ التدريب الإلكتروني[1].

6- أخذ الوقت لتصميم التدريب الإلكتروني حيث أنه يتطلب قيام المتدربين بدور نشط.

7- إستخدام التدريب الإلكتروني فقط عندما يكون المتدربون جاهزين ومستعدين لإستخدامه[2].

8- **التخطيط الجيد لإدخال النظام**: يجب أن يتم تقديم الحلول البرمجية لنظام التدريب الإلكتروني تدريجياً، وذلك عن طريق البدء بالحلول التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والتي من شأنها خفض النفقات المالية بشكل ملحوظ. وسيساعد هذا في التأكيد على أن المستخدمين قد أصبحوا على يقين من أهمية هذا النظام، كما سيثبت للمديرين إمكانية خفض النفقات بشكل ملحوظ.

9- **تشكيل مجموعة من المؤيدين لنظام التدريب الإلكتروني**: ينبغي التحقق من أن هناك عدداً من العاملين بالمنظمة يضعون نصب أعينهم مهمة إنجاح نظام التدريب الإلكتروني، والذين سيقومون بإظهار حماسهم لهذا النظام أمام الآخرين.

[1]Ryan Watkins, Doug Leigh, Handbook of improving performance in the workplace, Volume 2: Selecting & implementing performance interventions, International Society for Performance Improvement, USA, 2010, P 590.

[2]Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, Human resource management: Linking strategy to practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 356.

10- **مساعدة الأفراد على التكيف مع النظام الجديد:** قد يمثل نظام التدريب الإلكتروني عقبة ثقافية كبيرة، وخاصة إذا لم يكن العاملون بالمنظمة قد سبق لهم التعامل مع أي شكل من أشكال التدريب التكنولوجي، وقد يكون هناك بعض الشك في قدرات هذا النظام أو إستهزاء بإمكانياته في البداية، ولكن يمكن التغلب على ذلك إذا تم إختيار مواد التدريب الإلكتروني بدقة بالغة وتقديم مواد مصممة بشكل جيد.

هناك بعض العقبات الثقافية الأخرى التي قد تحول دون نجاح نظام التدريب الإلكتروني، وتشير عملية تفويض السلطة للعاملين التي ستتم من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى أنه سيتم تشجيعهم على تحديد وتنظيم خطط التدريب الخاصة بهم، بإستخدام المعلومات التي تقدمها لهم نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وهذا بالطبع أحد مزايا هذا النظام. وبالرغم من ذلك، فإن كثيراً من المديرين يرون ذلك بمثابة تهديد لمكانتهم ونفوذهم، نتيجة قيام العاملين بتحديد إحتياجات التدريب المطلوبة، حيث إن ذلك كان من أهم إختصاصات المديرين التي تميزهم عن غيرهم، كما كانت برامج التدريب لا تقدم إلا لبعض العاملين المميزين.

كما يجب على المنظمات التي تعتزم إدخال نظام التدريب الإلكتروني معرفة أن المعايير التقليدية المستخدمة لتقدير مدى نجاح برامج التدريب لن يعد لها دور في العمل، ومنها: عدد الأفراد غير الفعالين في التدريب أو عدد ساعات التدريب. وإما سيتم تقييم مدى نجاح برنامج التدريب بقياس قدرة المتدربين على إجتياز إختبارات تقييم مستوى الأداء، أو تقييم التطويرات التي حدثت في العمل نتيجة لقيام النظم الأخرى بالمنظمة بتوفير مزيد من البيانات.

11- **إعطاء الأفراد فرصة لتقديم تقارير الإفادة:** لقد ساعدت إمكانية الربط بين مواد التدريب الإلكتروني ونظم البريد الإلكتروني في منح المتدربين الفرصة لتقديم تقارير حول برنامج التدريب. وذلك حيث يمكن الإستعلام من المشاركين بالتدريب حول وجود أي أخطاء بالمواد، ومدى إستمتاعهم بدراستها وما إذا كانت مفيدة في عملهم أم لا. ويجب أن يتم النظر في تلك التقارير بإهتمام شديد بشكل يلاحظه المشاركون في التدريب، ويتمثل ذلك في تصويب الأخطاء أو تقوية مواطن الضعف التي أظهرها المشاركون من خلال تلك التقارير.

12- **الدقة في إختيار الموردين:** على المنظمات التي تعتزم إدخال نظام التدريب الإلكتروني أن تقوم بالإختيار ما بين تصميم وتنفيذ هذا النظام بنفسها أو الإستعانة بأحد الموردين الخارجيين، فإذا ما إختارت القيام بذلك بنفسها، عليها التأكد من توفر طاقم عمل يتمتع بالمهارات المطلوبة. إن تصميم هذا النظام يختلف تماماً عن غيره من أشكال التدريب الأخرى، فقد لا يكون طاقم العمل المتاح قادراً على إلتقاط برامج تصميم وإدخال النظم الجديدة وتقديم مواد تعلم فعالة.

أما إذا قررت المنظمة الإستعانة بأحد الموردين الخارجيين فعليها أن تكون على درجة كافية من الوعي بأن نظام التدريب الإلكتروني يحتاج كغيره من النظم الأخرى في بدايتها إلى بعض الوقت للإستقرار؛ فقد ينجح بعض الموردين وقد يتوقف بعضهم عن التعامل مع المنظمة. لذلك، ينبغي للمنظمات إختيار الموردين بحذر شديد والتأكد من المرونة الكافية لخطط تنفيذ النظام، حتى لا تتأثر المنظمة كثيراً بإنتهاء تعامل المورد معها[1].

ويتجسد الموردون الخارجيون في ثلاثة أنواع من المنظمات المقدمة لخدمات التدريب الإلكتروني وهي كالتالي[2]:

- المنظمات المزودة بالمحتوى وتقدم مقررات دراسية أو وحدات تعليمية على خط الإنترنت حسب الحاجة والزمن إلى عملائها من المنظمات: فهي تطور المقررات ذاتياً ثم تبيعها، أو قد تعمل على تجميع المقررات من مزودين آخرين من خلال بوابة Portal للتدريب الإلكتروني وإتفاقيات خاصة بالترخيص، أو قد تطور برامج محددة للتدريب الإلكتروني تكون مناسبة لكل واحد من عملائها من المنظمات.
- المنظمات المزودة بالتكنولوجيا: وهي منظمات تقوم بتطوير وبيع منصات Platforms التدريب وغيرها من تكنولوجيات التدريب الإلكتروني مثل برمجيات التدريب المتزامن وتجهيزات المؤتمرات التليفزيونية أو أنظمة إدارة المتدرب والمقرر التدريبي معاً.

---

[1] برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 248.

[2] أ. و. طوني بيتس، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

- المنظمات المزودة بالخدمات: وهي منظمات تقوم بعمل إستشاري وتقدم إلى عملائها من المنظمات حلولا في التدريب الإلكتروني على أساس (مفتاح باليد Turn Key) وهذا يعني أنها تقوم بتحليل الإحتياجات فتصمم وتنفذ حلول التدريب الإلكتروني. وقد يتضمن عملها تقديم المحتوى والتكنولوجيا على إعتبار أنهما جزء من رزمة الحلول.

13- حتى يكون التدريب الإلكتروني ناجحاً، لا بد من تطويره مع التركيز الإستراتيجي الذي يهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة. والمنظمات التي استخدمت بنجاح التدريب الإلكتروني لتحقيق الاحتياجات الإستراتيجية تشمل ANZ، IBM، Qantas، Notably، ANZ's . ومن السمات المشتركة لنظم التدريب الإلكتروني لهذه المنظمات هو أن التطبيق كان مخطط بعناية ومنفذ. كما هو الحال مع جميع مبادرات الموارد البشرية، فمن المهم أن جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحتملة التي تؤثر على تطبيق التدريب الإلكتروني في أنظمة إدارة الموارد البشرية يتم تقييمها قبل التطبيق. ويوضح الجدول رقم 24 أمثلة لهذه العوامل البيئية[1].

الجدول رقم 24: العوامل البيئية التي تؤثر على تنفيذ التدريب الإلكتروني

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
الاستراتيجيات الناشئة	التكنولوجيا الناشئة
قيم وإتجاهات العاملين	التأثيرات الاجتماعية والثقافية
الهيكل التنظيمي	التأثيرات السياسية
الثقافة التنظيمية	جدول أعمال الحكومة

المصدر: Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson, Australia, 2014, P 147.

يتبين من الجدول رقم 24 أن التنفيذ الناجح للتدريب الإلكتروني يتطلب تشخيص عوامل البيئة الخارجية والداخلية؛ إذ تتمثل العوامل الخارجية في التطور الحاصل على مستوى التكنولوجيا والمتسم بالتغيير السريع، التأثيرات الاجتماعية والثقافية، التأثيرات السياسية والقوانين والتشريعات الحكومية. أما

[1] Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson Australia, 2014, P 147.

العوامل الداخلية فهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة والمتضمنة الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، اتجاهات وقيم الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

14- تعد الثقافة عامل حاسم لنجاح أو فشل التدريب الإلكتروني؛ وحسب George M. Piskurich تقاس ثقافة تبني التدريب الإلكتروني بعاملين أساسين هما قيم التعلم وقيم التكنولوجيا وعند تقاطعهما تتشكل مصفوفة ثقافة التدريب الإلكتروني كما هو مبين في الشكل رقم 18.

يرى George M. Piskurich أن المنظمات الأكثر ملاءمة لتبني التدريب الإلكتروني هي المتطورة والقيمة المضافة، فالمنظمات **المتطورة** تعتمد على ثقافة التعلم المستمر واستخدام التكنولوجيا المتطورة مما يجعلها أكثر استعدادا من المنظمات الأخرى لتجربة التدريب الإلكتروني. أما بالنسبة لمنظمات **القيمة المضافة** لا تعتبر التكنولوجيا كعامل أساسي في أعمالها، لكن في نفس الوقت تولي أهمية كبيرة للتعلم مما يجعل من التدريب الإلكتروني كعامل حاسم في زيادة تعزيز التعلم في المنظمة.

في حين أن منظمات **جهاز الكفاءة** و**الحالة الثابتة** ليست مرشحا جيدا للتدريب الإلكتروني، لأن المعرفة لا تحتل مكاناً بارزا في ما يفعلونه. ومن المفارقات، فإن هذه المنظمات قد تنجذب بشدة إلى التدريب الإلكتروني كأداة لخفض التكاليف لكن تواجه في نفس الوقت مجموعة متنوعة من العقبات عند تبني التدريب الإلكتروني، فالعاملون لديها غير محفزين بالشكل الكاف للتكيف مع نظام التدريب الإلكتروني واستخدامه. وكل من العاملين والمديرين في المستوى الأوسط سيميلون إلى تجاهل أو قمع المتطلبات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، حيث لا يدمج التعلم مع سلالم الترقية وليس جزءا أساسيا من تقييم الأداء أو خطط التنمية الشخصية[1].

[1]George M. Piskurich, The AMA handbook of e-learning: Effective design, implementation, & technology solutions, AMACOM, New York, 2003, P 21.

الشكل رقم 18:مصفوفة ثقافة التدريب الإلكتروني

قيم التعلم \ قيم التكنولوجيا	عالية	منخفضة
عالية	**متطورة او متقدمة** (**CuttingEdge**) تعلم عالي، تكنولوجيا عالية **مثال**: شركات التكنولوجيا العالية، القطاع العسكري	**القيمة المضافة** (**Added Value**) تعلم عالي، تكنولوجيا منخفضة **مثال**: المنظمات القانونية، المنظمات الاستشارية
منخفضة	**كفاءة الجهاز** (**EfficiencyMachine**) تعلم منخفض، تكنولوجيا عالية **مثال**: مركز الإتصال، مؤسسات البريد	**حالة ثابتة** (**Steady State**) تعلم منخفض، تكنولوجيا منخفضة **مثال**: شركة البناء،الحكومة

المصدر:.George M. Piskurich, Op-Cit, P 19

خـلاصة:

أصبح لتكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها بشكل عام والتدريب بشكل خاص؛ إذ ساهمت في إعادة هندسة التدريب وظهور ما يسمى بالتدريب الإلكتروني حيث تزايد استخدامه خلال فترة التسعينات من قبل الكثير من المنظمات كأسلوب مبتكر في تنمية الموارد البشرية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف مراحل التدريب بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية عملية التقييم.

ونظراً لحداثة مفهوم التدريب الإلكتروني اختلفت تسمياته وارتبط بالكثير من المفاهيم مثل التدريب القائم على الويب والتدريب القائم على الحاسوب والتدريب المباشر وغيرها من المفاهيم. فالتدريب الإلكتروني هو عملية تقديم التدريب بشكل متزامن أو غير متزامن من خلال عدة وسائط كالإنترنت، و/أو الإنترانت، و/أو الإكسترانات...إلخ لتوفير الجهد والوقت والتكلفة والمرونة من حيث الزمان والمكان بهدف تنمية معارف ومهارات المتدربين بما يساهم في تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

بالرغم من المزايا التي يتسم بها التدريب الإلكتروني إلا أنه لا يمكن أن يحل محل التدريب التقليدي بل يعتبر كمعزز وداعم لهذا الأخير، فالجمع بين الأسلوبين يشكل نوع جديد من التدريب وهو التدريب المدمج للإستفادة من مزايا كل أسلوب وتفادي السلبيات.

ولضمان نجاح التدريب الإلكتروني ينبغي على الإدارة العليا للمنظمات تشخيص عوامل الضعف ومعرفة المعوقات التي تحول دون التنفيذ الفعال والعمل على تذليلها، إضافة إلى معرفة العوامل المساهمة في نجاح تجربة التدريب الإلكتروني والعمل على تقويتها.

الفصل الثالث: مكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الإنفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها. هذا ما حتّم على المنظمات التكيف مع التغيرات المستجدة في بيئتها. وتحقيق ذلك يكون من خلال التعلم بشكل مستمر لتطوير المعارف الحالية واكتساب معارف جديدة؛ فالمنظمات المعاصرة أصبحت تتخذ من التعلم كسلاح وأداة فعالة لتحقيق التميز عن نظيراتها وإدراج التعلم التنظيمي ضمن استراتيجياتها باعتباره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

ولتعزيز التعلم التنظيمي ينبغي على المنظمات إعتماد عدة أساليب من بينها التدريب الإلكتروني لدوره الفعال في تنمية المعارف والمهارات بما يمكن العاملين من التعلم.

أولا: الإطار التصوري للتعلم التنظيمي

1- الأصول الفكرية للتعلم التنظيمي:

مفهوم التعلم التنظيمي كغيره من المفاهيم مر بعدة تطورات ليصل إلى المفهوم الحالي، والجدول رقم 25 يوضح الأصول الفكرية له منذ مطلع الخمسينيات.

الجدول رقم 25: الأصول الفكرية للتعلم التنظيمي

المؤلفون	السنة	الفكـرة
Simon	1953	أشار إلى التعلم التنظيمي في مقالته بعنوان مراجعة الإدارة العامة.
Krulee	1955	أشار إلى التعلم التنظيمي كشعور حديث جدا.
March & Cyert	1963	قدما دراسة بعنوان **سلوك الشركة** (A behavioral of the firm) مفادها أن المنظمات تتعلم المنظمات من خلال الخبرات من أجل التكيف مع الظروف البيئية.
Lieberma n	1972	استكشف كل من التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة في تقرير بشأن سلسلة من التجارب التي ترعاها شركة راند (Rand Corporation).
Argyris & Schon	1978	ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris و Schon في كتابهما المعنون بـ: "**التعلم التنظيمي**" « Organizational Learning » إذ قدما سؤالا مفاده "**هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟**".
Senge	1990	انتشر استخدام مفهوم التعلم التنظيمي بعد أن نشر Senge كتاب الموسوم بـ: "**المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي**".

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- Danny P. Wallace, Knowledge management: Historical & cross-disciplinary themes, Libraries Unlimited knowledge management series, USA, 2007, P 68.
- Goksoy, Asli, Organizational Change Management Strategies in Modern Business, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 100.
- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديما شكري القواسمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، 2014، ص ص 645-674.
- رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 03، جويلية 2008، ص ص 435-475.

ويشير Bell وآخرون إلى محدودية الأبحاث في التعلم التنظيمي لتضمن هذا الأخير في مدارس فكرية مختلفة؛ وتتمثل هذه المدارس فيما يلي[1]:

- **المدرسة الإقتصادية** (**The economic school**): تركز على التعلم الروتيني من خلال تكرار سير العمل والعمليات التي تتحقق مع الإنتاج المستمر. التعلم السلوكي إلى حد كبير، وتركز على عامل إنتاج الفرد، ويؤدي إلى تحسن تدريجي في إجراءات العمل من خلال تصحيح أخطاء الماضي.
- **المدرسة التطورية** (**The developmental school**): تصف تطور المنظمة اتجاه منظمة قادرة على أشكال التعلم أكثر جذرية.
- **المدرسة الإدارية** (**The managerial school**): توفر الوصفات المعيارية فيما يتعلق بالكيفية التي تمكن المدراء من إنشاء بيئة أو ثقافة موصلة إلى التعلم جذري، بهدف تحقيق التعلم أكثر جذري يتطلب تنفيذ القيم على مستوى المنظمة والنظم والقواعد لتلبية مجموعة معينة من المعايير. المدرسة الإدارية لا تأخذ في الحسبان بما فيه الكفاية عوامل السياق البيئي.
- **المدرسة العملية** (**The process school**): يستند التعلم على القدرات المعرفية والسلوكية للأفراد، كما تركز على بنيات معالجة المعلومات، مثل اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية. ويركز منظور معالجة المعلومات على التفسير الفردي ولكن يربطها من الناحية التنظيمية والتعلم التنظيمي يتوقف على العوامل التنظيمية والبيئية.

[1] Marcus Heidmann, The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sense making, Deutscher Universitäts-Verlag, Germany, 2008, P 18.

2- التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

وعليه فإن عمليتي **التعلم** و**التغيير** يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير،

ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير[1]. ويوضح Carol Gorelick وآخرون العلاقة بين التغيير والتعلم في المعادلة التالية[2]:

التغيير = الأداء + التعلم

يرى Friedlander (1983) أن التغيير هو طفل للتعلم؛ فالتعلم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى التغير، وهذا الأخير يمكن أن يؤدي إلى مزيد من التعلم التنظيمي. والتعلم التنظيمي بعد ذلك، يمكن أن يؤدي إلى التحول المستمر للمنظمة وبيئتها[3].

كما يرى Régis Dumoulin وآخرون أيضا أن (التعلم مصدر رئيسي للتغيير التنظيمي)[4]. وهو نفس رأي Michael A. Hitt وآخرون (أصبح التعلم التنظيمي نهجاً رئيسياً في التغيير التنظيمي والتجديد)[5]. والشكل رقم 19 يبين العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير التنظيمي.

---

[1] عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص ص 02، 03.

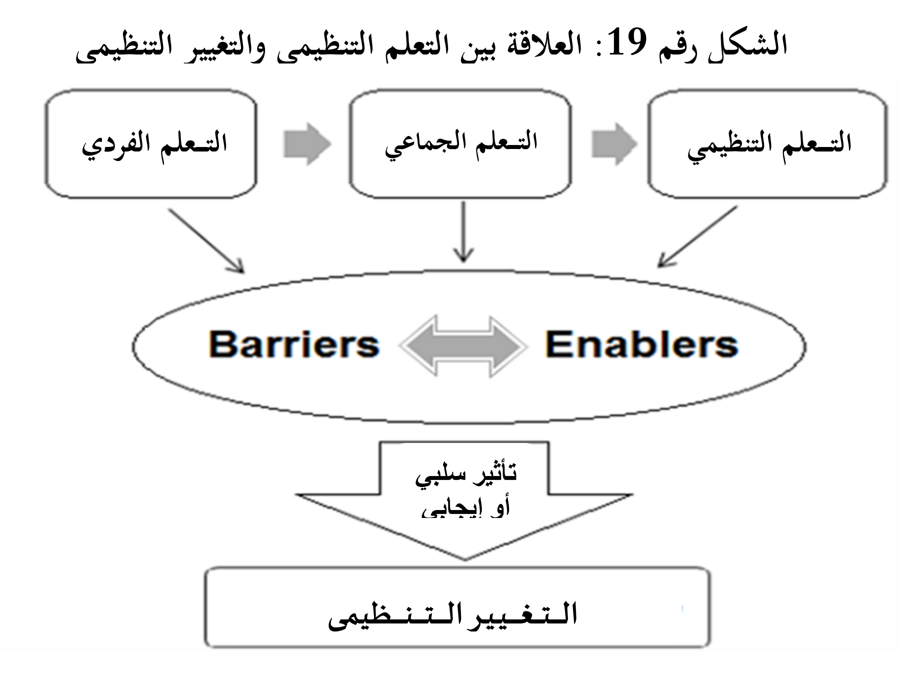
[2] Carol Gorelick et al, Performance through learning: knowledge management in practice, Elsevier, USA, 2004, P 43.

[3] Nancy M. Dixon, The organizational learning cycle: How can learn collectively, 2nd edition, Gower, England, 1999, P 03.

[4] Régis Dumoulin et al, La stratégie de A à Z, Dunod, Paris, France, 2010, P 09.

[5] Michael A. Hitt et al, Management, 3rd edition, Pearson Education, New Jersey, 2012, P 442.

الشكل رقم 19: العلاقة بين التعلم التنظيمى والتغيير التنظيمى



المصدر: Katharina Smolarczyk, Georg Hauer, An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change, Procedia: Social & Behavioral Sciences, Vol 130, 2014, P P 247-256.

يتبين من الشكل رقم 19 أن التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردي، الجماعي، التنظيمي) في ظل المسهلات والمعيقات يؤدي إلى التغيير التنظيمي.

أما البعض الآخر يوضح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير من خلال عنصر المعرفة؛ حيث أن خلق عمالة المعرفة وتنميتها فضلاً عن الإحتفاظ بها ليس بالأمر الهين حيث أن سرعة التغيير التي يتسم بها هذا العصر إنما تدخلنا في حلقة مفرغة لا فكاك منها كما هو مبين في الشكل رقم 20.

الشكل رقم 20: العلاقة بين التـغـيير والـتـعـلم

التغيير ← تقادم المعرفة ← **التعلم** ← معرفة جديدة ← **التغيير**

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 85.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 20 أن التغيير يؤدي إلى حدوث فجوة بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة، ولسد هذه الفجوة ينبغي على الأفراد التعلم من أجل اكتساب معارف جديدة، وهذه الأخيرة تؤدي إلى تغيير في سلوك الأفراد.

3- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

غالبا ما يستخدم كل من المفهومين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بشكل تبادلي، على الرغم من أنهما مختلفين من حيث البنية[1]. وفيما يلي أهم الفروق الرئيسية بينهما على النحو التالي:

- يأخذ التعلم التنظيمي بطبيعة الحال مكانا في المنظمة، بينما تتطلب المنظمة جهوداً لتطوير المنظمة المتعلمة.
- اقترح Örtenblad إضافة عاملين للمساعدة في التفريق بين هذين المفهومين وهما: من الذي سيتعلم؟ وكذلك موقع المعرفة، ففي التعلم التنظيمي يكون التركيز على تعلم الأفراد، في حين تركز المنظمة المتعلمة على التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي. كما أن المعرفة في التعلم التنظيمي ينظر لها بأنها بحوزة الأفراد بينما في المنظمة المتعلمة فإنها تكون بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معا[2].
- وحسب Adrianna Kezar الفرق بين المفهومين هو أن المنظمة المتعلمة تميل إلى التركيز أكثر على التهديدات الخارجية كسبب لتعزيز التعلم، أما التعلم التنظيمي يميل إلى التركيز أكثر على الإهتمامات الداخلية للأداء والتعلم[3].

---

[1] Santhiru Sekar Murugiah, Facilitating organizational learning to enhance capacity to manage emerging business challenges: Case study of safe finance in Malaysia, Doctoral thesis, Columbia University, 2008, P 27.

[2] Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari, The learning organization dimensions & their impact on organizational performance: Orange Jordon as a case study, Arab economic & business journal, Vol 8, No 1, 2013, P P 38-52.

[3] Adrianna Kezar, What campuses need to know about organizational learning & the learning organization, New Directions for Higher Education, No131, Fall 2005, PP 07-22.

- التعلم التنظيمي أكاديمي في الطبيعة في حين أن أدب المنظمة المتعلمة يستهدف الإستشاريين والممارسين[1].
- إن التعلم التنظيمي يعكس الإعتماد على العمليات الإدراكية الجماعية للأفراد حيث يمكن أن نعتبر الأفراد كأنظمة فرعية في المنظمة أما المنظمة المتعلمة فتعبر عن كيان منظمة يشجع كافة الخصائص التي تساعد أفراده على التعلم[2]. أي يمثل التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة بينما تمثل المنظمة المتعلمة شكلا من أشكال التنظيم[3].

أما العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يوضحها Marquardt بأنها علاقة **إحتواء**. فالمنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل بإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط **السبب بالنتيجة** حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم[4].

---

[1] Amy Hawkins Amy, Leaders as Facilitators of Organizational Learning, Doctoral thesis, Regent University, School of Leadership Studies, 2005, P 13.

[2] أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص 17.

[3] Muhammad Faizal Iylia Mohd Ghazali et al, Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 5, No 1, January 2015, P P 147-154.

[4] عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 43.

4- تعريف التعلم التنظيمي وخصائصه الأساسية:

4-1- تعريف التعلم التنظيمي:

يرى Hendrisk (1999) أن الوصول إلى تعريف للتعلم التنظيمي يتطلب ملاحظة ثلاثة أمور في طبيعة المفهوم اللغوي للتعلم التنظيمي وهي[1]:

- أن مفهوم التعلم التنظيمي يعود أصلاً إلى موضوع التعلم، فإنه لابد من إضافة مفهوم المنظمة أو التنظيم لمفهوم التعلم لتقديم المعنى الشامل للتعلم التنظيمي.
- أن التعلم التنظيمي يركز على التعلم المتعلق بتكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها لذا لابد أن يوضح في المفهوم أن التعلم التنظيمي يهتم بفهم علاقة المنظمة مع بيئتها.
- يهتم التعلم التنظيمي بكيفية تأثير الأفراد على بعضهم البعض فيما يتعلق بجهود التعلم، أو بمعنى آخر فهو يركز بصفة أساسية على تعلم الأفراد بشكل جماعي.

والتعلم التنظيمي هو مفهوم صعب لأن المنظمات تتباين تباينا كبيرا، والتعلم هو عملية غير ملموسة[2]. لذلك تعددت التعاريف المقدمة للتعلم التنظيمي، وفيما يلي نورد أهمها:

- في وقت مبكر من عام 1969، وصف Herbert Simon التعلم التنظيمي كعملية يتم بموجبها الأفراد تطوير الأفكار واتخاذ إجراءات هيكلية للتغلب على المشاكل التنظيمية[3].
- عرف Chris Argyris (1978) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها[4].
- ويعرف Fiol و Lyles (1985) التعلم التنظيمي كعملية لتحسين قدرة التصرف (the disposing capacity) من خلال الفهم والحصول على المعرفة أكثر وفرة[1].

---

[1] سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 16.

[2] Vivien Martin, Managing projects in human resources, training & development, Kogan Page, London, 2006, P 199.

[3] Jean Helms Hills et al, Understanding organizational change, Routledge, New York, 2009, P 76.

[4] Waman s jawadekar, Knowledge Management: Text & Cases, Tata Mcgraw-Hill, New Delhi, 2011, P 229.

- أما Danial H Kim (1993) يعرف التعلم التنظيمي بأنه زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات فعالة[2].
- ويعرف Levinthal و March (1993) التعلم التنظيمي يتلاءم مع مشكلة تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة لتطوير المعرفة الجديدة (التنقيب) واستغلال الكفاءات الحالية (الاستغلال) في مواجهة الإتجاهات الدينامية (dynamic tendencies).
- أما Marsick (1994) يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تغيير النظم المنسقة، مع آليات بنيت للأفراد والجماعات للوصول إلى، وبناء وإستخدام الذاكرة التنظيمية، والهيكل والثقافة لتطوير القدرات التنظيمية على المدى الطويل[3].
- ويعرف Koenig (1994) التعلم التنظيمي بأنه ظاهرة جماعية لإكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل – بدرجة ما من العمق والدوام – تسيير الوضعيات، بل وتعدل الوضعيات نفسها[4].
- ويعرف Crossan وآخرون (1995) التعلم التنظيمي بأنه عملية تغيير في الإدراك والسلوك، وأنه لا يتبع بالضرورة أن هذه التغييرات سوف تعزز الأداء مباشرة[5].
- يرى دهام (2005) أن التعلم التنظيمي هو عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير

---

[1] Gang Shen, Xiong Huang, Advanced research on electronic commerce Web application & communication, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2011, P 26.

[2] M. A. Lapré, I. M. Nembhard, Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process, Foundations & Trend in Technology, Information & Operations Management, Vol 4, No 1, 2010, PP 1–103.

[3] Michael Armstrong, Strategic human resource management: A guide to action, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006, P 137.

[4] Gérard Kœnig, L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue française de Gestion, N° 160, 2006, P 297.

[5] William R. King, Knowledge management & organizational learning, Volume 4, Springer, New York, 2009, P 324.

المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار لإجراء تحسين أو تغيير جذري لسلوك وسياقات المنظمة والاستعانة بنظم وتكنولوجيا المعلومات في إطار نظمي يسهل الحوار[1].

- وفقا لـ Shahin و Zeinali (2010) التعلم التنظيمي يشير إلى تطوير معارف جديدة وأفكار مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير على السلوكيات وتحسين قدرات المنظمة[2].
- يعرف Jean Marie Peretti (2011) التعلم التنظيمي بأنه توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، وتحسين القدرة على حل المشاكل التنفيذية وتغيير الإطار المرجعي للأفراد داخل المنظمة[3].
- أما Chun Wei Choo يعرف التعلم التنظيمي بأنه كنظام الإجراءات، الرموز والعمليات التي تمكن المنظمة من تحويل المعلومات إلى معرفة قيمة، لزيادة قدرتها التكيفية على المدى الطويل[4].
- التعلم التنظيمي هو عملية توليد وتطبيق معرفة جديدة كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية[5].
- التعلم التنظيمي مفهوم متعدد الأوجه، وهو عملية إبداعية تسفر عن الأفكار الجديدة والمعارف من خلال مجموعة من السلوكيات على المستوى الفردي والتنظيمي، والثقافة. كما أنه طريقة عرض لكيفية حدوث التعلم في المنظمة[6].
- التعلم التنظيمي ينطوي على عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تمكن الأفراد من الفهم وبالتالي للعمل بفعالية داخل المنظمات[1].

---

[1] عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، 2014، ص ص 53-70.

[2] Alfonso J. Gil, Francisco J. Carrillo, Knowledge transfer & the learning process in Spanish wineries, Knowledge Management Research & Practice, Vol 14, No 1, 2016, P P 60–68.

[3] Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 6éme édition, Vuibert, Paris, 2011, P 17.

[4] Chun Wei Choo, The inquiring organization: How organizations acquire knowledge & seek information, Oxford University Press, New York, 2016, P 04.

[5] Ann L. Cunliffe, Organization theory, SAGE Publications, London, 2008, P 110.

[6] Nancy D. Erbe, Approaches to managing organizational diversity & innovation, IGI Global, Hershey, USA, 2014, P 219.

- التعلم التنظيمي هو عملية إكتساب أو تطوير معارف جديدة تعمل على تعديل أو تغيير السلوك وتحسين الأداء التنظيمي[2].
- التعلم التنظيمي تطوير معارف جديدة أو الأفكار التي لديها القدرة على التأثير على السلوك[3].
- التعلم التنظيمي ينطوي على اكتساب وبناء الكفاءات والمعارف الجماعية التي تسمح للمنظمة بالتكيف في بيئة معقدة وغير مؤكدة[4].
- التعلم التنظيمي عملية التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى اكتساب أو إنتاج المعرفة التنظيمية الجديدة[5]
- التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها[6].
- التعلم التنظيمي هو عملية توظيف المنظمة لمهاراتها لإنشاء وامتلاك ونشر المعارف الجديدة[7].
- التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تمكن المنظمات من التكيف بسرعة مع التغيير[8].

---

[1] Suzan Lewis, Cary L. Cooper, Work-life integration: Case studies of organizational change, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, P 13.

[2] Ray French et al, Organizational behaviour, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 141.

[3] Trevor L. Amos, Human resource management, 3rd edition, Juta, South Africa, 2008, P 340.

[4] Stéphane Balland, Ann Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, France, 2008, P 126.

[5] Pierre Dupriez, Solange Simons, La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel, 2éme édition, De Boeck, Bruxelles, 2002, P 240.

[6] شاهر عبيد، سائد ربايعة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم المالية والمصرفية: منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، عمان، الأردن، 27-29 أفريل 2015.

[7] Elayne Coakes, Steve Clarke, Encyclopedia of Communities of Practice in Information & Knowledge Management, IDEA Group Reference, Hershey, USA, 2006, P 76.

[8] Jamil Sadeghifar et al, The Relationship between Organizational Learning & Staff Empowerment in Hospital: A Correlational Study in Iran, Asian Social Science, Vol 10, No 16, 2014, P 28.

- التعلم التنظيمي هو عملية تحسين لإجراءات المنظمة بهدف زيادة قدرتها على إستيعاب المعرفة بشكل أفضل[1].
- التعلم التنظيمي يعرف كتعديل لسلوك المنظمة في الاستجابة للتغيرات في البيئة، أو كتحول في مجموعة المعارف التنظيمية، أو كتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة[2].
- التعلم التنظيمي يحدث عندما يكون أعضاء المنظمة بمثابة وكلاء التعلم في المنظمة، والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، وتضمين نتائج بحثها في الصور الخاصة والخرائط المشتركة للمنظمة[3].
- التعلم التنظيمي هو العملية التي تتعلم من خلالها المنظمة من أخطاء الماضي والتكيف مع بيئتها[4].

نستنتج من خلال استعراض التعاريف السابقة أن التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية، وعملية ديناميكية مستمرة بإكتساب وتطوير معارف ومهارات جديدة مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المنظمة لتغيير السلوك وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل استجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-4- خصائص التعلم التنظيمي:

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- التعلم التنظيمي ينطوي على دراسة البيئة الداخلية والخارجية مع إشارة بوجه خاص إلى التكنولوجيا والعمليات، والنظم.
- يرتبط بإدارة المعرفة (إكتساب، التفسير، التوليف، التخزين، النشر والإستخدام وبناء معارف إضافية خلال عملية التبادل).

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 02، ديسمبر 2009. (إفتتاحية العدد).

[2] Fritz Dorvilier, Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haiti, Presse Universitaires de Louvain, Belgique, 2005, P 34.

[3] Rolf Arnold, Assisted Learning: A Workbook, Bildungstransfer Verlag, Landau, 2010, P 23.

[4] Angelo DeNisi, Ricky Griffin, HR3, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2016, P 164.

- عملية مستمرة على أساس الأداء (الفرد، وكفاءة فريق، والنظم التنظيمية، من النظم الفرعية).
- يتمثل في قدرة المنظمة على الاستفادة من المواهب الموجودة ومهارات وخبرة العاملين لتحقيق الكفاءة[1].
- انه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة.
- انه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذاكرات الأفراد، والوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها[2].

إضافة إلى الخصائص السابقة حدد Robey وآخرون (2000) خمس خصائص رئيسية للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي[3]:

- يحدث التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي.
- التعلم التنظيمي هو عملية وليس هيكل؛
- التعلم التنظيمي يتطلب مستودعات الذاكرة التنظيمية والنماذج الفكرية؛
- التعلم التنظيمي يقود العمل التنظيمي؛
- التعلم التنظيمي يكون على حد سواء متعمد وغير متعمد.

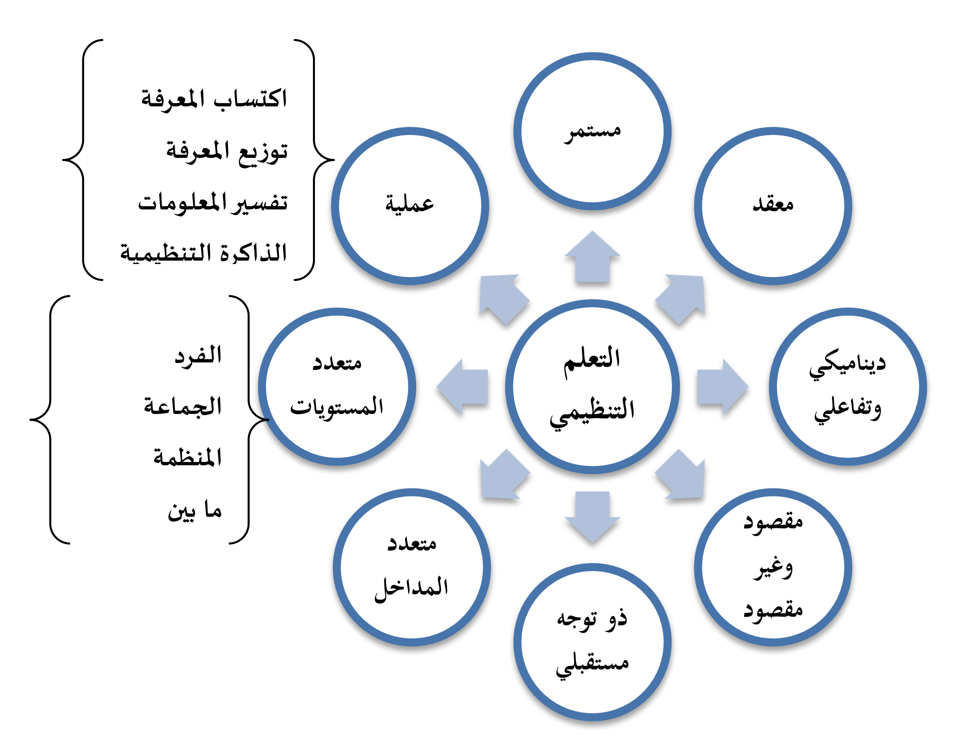
---

[1] V.G. Kondalkar, Organization effectiveness & change management, PHI learning private, New Delhi, 2009, P 71.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 54.

[3] Hsiu-Yen Hsu, Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, & Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn, Doctoral thesis, University of Minnesota, June 2009, P16.

الشكل رقم 21: خصائص التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

5- أهمية التعلم التنظيمي وأهدافه:

5-1- أهمية التعلم التنظيمي:

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات، فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الإستراتيجي[1].

---

[1] بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص ص 29، 30.

أ-الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي العاملين على إكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الإستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يحررهم من سيطرة الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم. إن التعلم التنظيمي يسمح للعاملين بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم وفي نوعية القرارات المتخذة في المنظمة وتتجلى أهميته في العلاقة بينه وبين الذاكرة التنظيمية كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المنظمة، أما النصف الآخر فهو نسيان المنظمة لماضيها، وهي عوامل متصارعة يشكل التعلم التنظيمي فيها عامل الحسم، من خلال تزويد الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ونسخ المعرفة القديمة.

وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- الزيادة في الإبداع التنظيمي.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

ب- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة. ويسود اعتقاد بين الباحثين على أن التعلم والإبتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية. فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في:

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجيتها حسب التغير البيئي.
- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعا لها.

- يشكل التعلم التنظيمي نقطة إنطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي[1].
- يسهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

إن التعلم مهم من أجل البقاء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية .كما أنه عملية ديناميكية تؤكد على طبيعة التغيير والتفاعل بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والبيئات الداخلية والخارجية[2].

كما تعد قدرات التعلم من الطرق الرئيسية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وتلخص كلمة (**Learn**) باللغة الإنجليزية كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من التعلم كما يلي[3]:

- (**L**everage knowledge & learning to satisfy stakeholders): تزويد المعرفة والتعلم لجلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح في المنظمة من زبائن وعاملين ومساهمين ومجتمع محلي.
- (**E**mbed knowledge & learning into all activities): تجسيد المعرفة والتعلم في جميع الأنشطة؛ فتتجسد ثقافة التعلم في إستراتيجية المنظمة وممارساتها الإدارية بشكل يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- (Ensure that knowledge is **A**ccessible and accessed): التأكد من أن المعرفة يمكن الوصول إليها وتحصيلها من مصادر إنتاجها سواءاً أكانت موارد بشرية أو تكنولوجية.
- (**R**enew & regenerate continually): تمسح المنظمات المتعلمة البيئة الداخلية والخارجية بإستمرار للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة للتعرف إلى رد فعل أصحاب

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ص 29، 30.

[2] Kathleen Horner Wall, Organizational learning from near misses, incidents, accidents, & fatalities: A multiple case study of the USA amusement industry, Doctoral thesis, Columbia University, 2011, P 53.

[3] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 135.

المصالح، كما تعد عملية البحث عن أفضل الممارسات ونقلها مدخل آخر لتجديد المعرفة.

- (Use **N**onfinancial measurement to supplement financial measurements): إستخدام المقاييس غير المالية مثل الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم إلى جنب مع المقاييس المالية لحساب قيمة المنظمة، ويتضمن نظام المقاييس هذا متابعة كفاءات العاملين المحورية وأنشطة التطوير، وتقييم التعلم، وتدقيق العمليات وقواعد البيانات ، والتعرف إلى انطباعات العاملين حول ثقافة التعلم، وتقييم مدى قدرة أصحاب المصالح خارج المنظمة على البحث عن المعرفة لدى العاملين داخل المنظمة.

ت-الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ما يلي[1]:

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل.
- إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها.

---

[1] بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
- إكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات.
- يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة.
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية والبيئية.

5-2- أهداف التعلم التنظيمي:

تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات والسعي إلى إيصالها إلى الزبائن والعملاء الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها، ولغرض تحقيق تلك الأهداف ينبغي توفر عدد من المرتكزات من أهمها الآتي[1]:

- وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم.
- تطوير التقنية التنظيمية.
- التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة.
- تحفيز الأفراد المتعلمون والاهتمام بهم.
- توفير خصائص المنظمة المتعلمة.

[1] علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015، ص ص 29-51.

كما تهدف عملية التعلم التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي[1]:

- تعظيم إمتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
- تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي إبتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

6- أبعاد ومستويات التعلم التنظيمي:

6-1- أبعاد التعلم التنظيمي:

أشارت الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي، وهي كالتالي[2]:

أ- **البعد الإستراتيجي**: يتضمن البعد الإستراتيجي العناصر التالية:

- **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم**: لمستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى ترابط علاقات أعضاء التنظيم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

---

[1] حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل (العلوم الصرفة والتطبيقية)، المجلد 24، العدد 06، 2016، ص ص 1683-1703.

[2] مهدي بن قبلان آل فطيح، التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص ص 33-35.

- **متابعة التغيرات البيئية**: وهي تعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.
- **إستراتيجية التعلم**: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ب- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

- **العمل من خلال الفريق**: حيث أن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- **الهيكل التنظيمي المرن**: حيث أن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.
- **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم**: ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

ت- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

- **التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب التركيز على الفشل**: وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- **البيئة المساندة للتعلم**: وتشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين.
- **الجودة الكلية للتعلم**: الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي للتدريب.

6-2- مستويات التعلم التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مستويات التعلم التنظيمي؛ فحسب Watkinsو Marsick (1993) أن التعلم له أربعة مستويات (المجتمع والمنظمة وفريق التعلم والعامل)؛ أما Senge (1990) حدد ثلاثة مستويات للتعلم (المنظمة وفريق التعلم والعامل) [1]، وهو ما أكده الباحثين الثلاث Bontis و Crossan و Hulland (2002) بوجود ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي وهي التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم االتنظيمي كما هو مبين في الجدول رقم 26.

وحسب Westbrook (2002) حدد التعلم بمستويين فقط (المنظمة والعامل) [2].

[1] Yuhfen Diana H. Wu, Connie K. Haley, The Relationship Development & Learning Organization Dimensions, Journal of Library & Information Science, Vol 37, No 2, October, 2011, P P 146 – 165.
[2] IBID, P P 146 – 165.

الجدول رقم 26: مستويات التعلم التنظيمي حسب Bontis وآخرون

التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم التنظيمي
- الكفاءة الفردية - القدرة - الدافع	- ديناميكيات الجماعة - تطوير الفهم المشترك	المواءمة بين التعلم والنظم والهياكل والاستراتيجيات والإجراءات والثقافة.

المصدر: Neal F. Chalofsky et al, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Son, New Jersey, 2014, P 377.

وبعض الباحثين مثل Hubert Charles Armstrong و Saint-Onge أضافوا **تعلم المستهلك** كمستوى رابع إلى جانب المستويات الثلاثة (الفردي، الفرقي، التنظيمي) للتعلم التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم 22.

الشكل رقم 22: مستويات التعلم التنظيمى



المصدر: Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, The conductive organization: Building beyond sustainability, Routledge, USA, 2011, P 173.

وهناك من يرى أن لخلق التعلم التنظيمي يحتاج المديرون إلى تشجيع التعلم في أربع مستويات: المستوى الفردي، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة، التعلم ما بين المنظمات؛ وفيما يلي هذه المستويات:

أ– التعلم على المستوى الفردي (Individual learning):

إن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تكون هنالك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة[1].

ووفقا لـ Riding التعلم الفردي ضروري للتغيرات المستمرة للمنظمة، وتنمية الإمكانات الأساسية وإعداد كل واحد للمستقبل الغامض[2].

ويعرف Smith (1982) التعلم الفردي بأنه طرق الفرد المميزة لمعالجة المعلومات، الشعور، والتصرف في حالات التعلم[3]. ويحدث التعلم الفردي عندما يكتسب كل عامل المعرفة ويطور المهارات، ويتبنى الإتجاهات والمعتقدات التي ستساعد المنظمة على النجاح. وهو يعد العاملين للتغيرات الحتمية التي سوف تحدث في الأهداف وإجراءات العمل في المنظمة، ويخلق المزيد من الوعي الذاتي[4].

---

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة : إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015، ص ص 97، 98.

[2] Hamed Alvansaz et al, The impact of knowledge management technologies (KMTs) on organizational learning: Case study in YAZD Electrical Distribution Company (YEDC), Indian Journal of Fundamental & Applied Life Sciences, Vol 4 (S1), April-June 2014, P P 1019 -1028.

[3] Shang Gao, Lazar Rusu, Modern Techniques for Successful IT Project Management, IGI Global, Hershey, USA, 2015, P 131.

[4] Stephen J. Gill, The manager's pocket guide to organizational learning, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2000, P 09.

ب- التعلم على مستوى الفريق (Team learning)[1]:

الفرق Teams هي العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة، وبدونها لا تعمل المنظمة، لقد ميز Katzen Baek و Smith (1993) نوعين من الفرق: مجموعة العمل Working Group، وفرق الأداء المتميز. وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية، أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

لقد أقبلت شركات عالمية ضخمة على إستخدام فرق العمل كشركة بوينج Boeing، وشركة ماريوت Marriott، وشركة موتورولا Motorola، وشركة جنرال إلكتريك General Electric، وجنرال موتورز General Motors. وطبق التعلم الفرقي في مجالات عديدة من أجل تطوير قابليات الأفراد في قضايا التأمل والإستبصار، وتحسين الفهم المتبادل بين الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحديد المزايا التنافسية الإستراتيجية، وتفهم عمليات المجموعة والتغيير التنظيمي، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي وحل المشكلات.

ويرى Ryan و Zuber Skerritt (1994) أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المنظمة المتعلمة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعاً.
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد.

ت- التعلم على مستوى المنظمة:

بين Hoang أن أنشطة هذا النوع من التعلم مرتبطة بالبيئة الخارجية لذا يعد هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيداً، وفي الوقت نفسه يعد من أهم مستويات التعلم بإعتباره يتضمن جميع مستويات

---

[1] مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جوان، 2007، ص ص 25-52.

التعلم الأخرى. وأشار Skerlavaj و Vald إلى أن المنظمة بوصفها كياناً يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق التشارك بالمعرفة مع المنظمات الأخرى، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال[1].

- **العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:**

إن التعلم الفردي هو من المستلزمات الأولية للتعلم التنظيمي، وان هذا التعلم يحدث ببساطة يحدث ببساطة بالأثر في الجنس البشري ذاته، وان منظمات تتعلم من خلال الأفراد المتعلمين. إن التعلم الفردي ليس بالضرورة ضمانة للتعلم التنظيمي ولكن بدونه لا يحدث التعلم التنظيمي[2]. وتتجلى العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي فيما يلي[3]:

- يحدث التعلم التنظيمي من خلال الأفراد ولا يعني ذلك أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة فالمنظمات لا تملك أدمغة ولكن لديها نظم إدراكية وذاكرة وكما أن الأفراد يطورون شخصياتهم وعاداتهم ومعتقداتهم كذلك فإن المنظمة تطور رؤيتها وإيديولوجيتها.
- يعتبر التعلم الفردي ضروريا لحصول التعلم التنظيمي في ظل عدة شروط منها أن ينتقل التعلم الفردي إلى المرحلة العلنية وأن يتم استخدامه وتقاسمه بين الأفراد ومن ثم تتشكل النماذج الذهنية المشتركة ويستقر التعلم في كيان وثقافة المنظمة.
- التعلم التنظيمي أشمل من حصيلة ما تعلمه الأفراد فالأفراد قد يغادرون المنظمة أما المنظمة فتختزن في ذاكرتها كل ما تعلمته عبر تاريخها فلكل منظمة ذاكرتها الخاصة التي تضم كل ما

---

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 97، 98.

[2] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 717.

[3] نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الإتصال المصرية، المؤتمر الرابع عشر، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 12-13 ديسمبر 2009، ص 696.

تعلمه الأفراد السابقين والحاليين في المنظمة وكل ما اختزنته المنظمة في كل ما يخصها من روتين، ثقافة، هياكل وإجراءات...الخ.

- **الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:**

يختلف التعلم الفردي عن التعلم التنظيمي فيما يلي:

- التعلم الفردي يؤدي إلى المعرفة الفردية، أما التعلم التنظيمي يؤدي إلى المعرفة الجماعية[1].
- أهداف التعلم التنظيمي هي في المقام الأول لتحسين المزايا التنافسية للمنظمة والمسؤولية الإجتماعية، في حين أن أهداف التعلم الفردي شخصية، متصلة بالوظيفة واجتماعية[2].
- يحدث التعلم الفردي عندما يعطي الأفراد استجابة مختلفة لنفس الحافز (Stimulus)، ولكن يحدث التعلم التنظيمي عندما يعطي مجموعة من الأفراد نفس الاستجابة للمحفزات المختلفة[3].
- ووفقا لـ Chris Meyer أن الفرق الأساسي بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو الشرط الاجتماعي للتعلم التنظيمي. وعليه يفرق Chris Meyer بين المفهومين بأن التعلم الفردي هو "شخصي، وغير مرئي، وله هدف محدد ذاتياً"، أما التعلم التنظيمي هو إجتماعي وعام، وله هدف جماعي[4].

ومع ذلك، هناك نوعان من **أوجه التشابه** بين التعلم الفردي والتنظيمي. أولا، ينبع التعلم من إدراك الحاجة، والشعور بأن شيئا ما ليس كما ينبغي أن يكون أو أن شيئا ما سوف يتغير في المستقبل. وثانياً، يتأثر التعلم عن طريق الخبرة السابقة[5].

[1] Mark W. Mcelroy, The New Knowledge Management: Complexity, learning, & sustainable innovation, Routledge, New York, 2011, P 40.

[2] David J. Pauleen, G.E. Gorman, Knowledge management: Individual, organizational & social perspectives, Gower Publishing, England, 2011, P 212.

[3] P.sharma, Knowledge Management, A P H Publishing Corporation, New Delhi, 2008, P 06.

[4] James Bradley Harrington, Organizational learning: A Theoretical overview & case study, Doctoral thesis, Boston university, 2000, P P 54, 55.

[5] William J. Rothwell, H. C. Kazanas, The strategic development of talent, 2nd edition, HRD Press, USA, 2003, P 262.

ث- التعلم ما بين المنظمات (Inter-organizational learning):

وهناك من يضيف مستوى رابع للتعلم التنظيمي يعرف بمستوى **التعلم ما بين المنظمات**؛ وهو التعلم من خلال المنظمات الفردية في إطار مجموعات أو أزواج من المنظمات. وفقا لـ Knight التعلم ما بين المنظمات يبدأ من الفرد وينتهي إلى مستوى بين المنظمات تبعا لمستوى المتعلم وسياق التعلم[1]. والتعلم ما بين المنظمات أمر مهم لأن المنظمات يمكنها تحسين فعاليتها عن طريق نسخ (copying) وتقليد الكفاءات المتميزة لدى المنظمات الأخرى[2].

وقد يأخذ التعاون بين المنظمات عدة مواقع تتضمن العلاقات بين الموردين، الوسطاء والزبائن، بالإضافة إلى التحالفات مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، والذين قد يكون لهم أثر في رفع قدرات المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق، حيث أن المعرفة لا تكون حصراً داخل المنظمة، فدرجة تعلم المنظمة ترتبط أساساً بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، زبائنها والمنظمات الأخرى. الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعلومات، الموارد، الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة[3]

7- أنواع التعلم التنظيمي:

تناولت الأدبيات العديد من التصنيفات لأنواع التعلم التنظيمي، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

- **التصنيف الأول:**

ميز Argyris ثلاثة أنواع من التعلم تتمثل في: التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة.

[1] Kishor Vaidya, Inter-organizational information systems & business management: Theories for researchers, IGI Global, Hershey, USA, 2012, P 11.

[2] Fawzy Soliman, Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of knowledge transfer & human resource management, IGI Global, Hershey, USA, 2013, P 96.

[3] محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 109.

أ- التعلم أحادي الحلقة:

ينطوي التعلم أحادي الحلقة على استخدام المعرفة المتولدة في السابق، لإنتاج معرفة جديدة حول الأحداث والظروف المحددة وإجراء تعديلات على الأعمال[1].

ويتعلم بموجبه العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم أحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم[2]. وتتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها. وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها و كفايتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر[3].

لكن للتعلم أحادي الحلقة عدة سلبيات منها[4]:

- الافتقار إلى الانفتاح وتبادل المعلومات.
- عدم وجود رؤية مشتركة للنظام أو الأهداف. تصميم من جانب واحد، واستبعاد بعض فئات المستخدم الرئيسية.
- عدم القدرة على مراجعة (تعديل) الأهداف، والتكيف مع التحديات الجديدة.
- الافتقار إلى الالتزام والثقة في النظام الجديد وفي المعلومات التي قدمتها وظائف أخرى.
- أحادية وجهات النظر في التصميم وعدم وجود حل فعال للصراع في التنفيذ.

---

[1] Joseph M. Firestone, Mark W. McElroy, Key issues in the new knowledge management, Butterworth–Heinemann, USA, 2003, P 37.

[2] سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص 535.

[3] طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، ص ص 243-281.

[4] Michael G. Jarrett, The Psychodynamics of Top Teams & the Impact on Strategic Organisational Leaming: Three Case Studies in the Public Sector, Doctoral thesis, School of Management, Cranfield University, 1998, P 80.

- الافتقار إلى التدريب والافتقار إلى الإتصالات والمشاركة.

ب- التعلم ثنائي الحلقة:

تعلم ثنائي الحلقة هو تقييم لمدى ملاءمة الإستمرار وقيمة الوضعيات التنافسية الحالية والنماذج والقدرة على إنشاء وضعيات تنافسية جديدة[1]، ويتجه بموجبه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدأون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلا من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الإنحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحول دون وقوعها مستقبلاً[2].

ت- التعلم ثلاثي الحلقة:

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي والثنائي الحلقة، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى (Unlearning)، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب والطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب وعمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة. وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم[3].

---

[1] John Thompson, Frank Martin, Strategic management: Awareness & Change, 5th edition, Cengage Learning South western, United Kingdom, 2005, P 856.

[2] سعود بن محمد النمر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 536.

[3] فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 28.

تختلف الأنواع الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لعدة معايير كما هو موضح في الجدول رقم 27.

الجدول رقم 27: المقارنة بين التعلم أحادي والثنائي والثلاثي الحلقة

الـمـعـيـار	التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة	التعلم ثلاثي الحلقة
الوصف	سطحي **Shallow** ماذا (**What**)	عميق **Deep** كيف (**How**)	متعمق **Profound** لماذا (**Why**)
المعنى	الحفظ	التفكير	الحدس
المخرجات	المعلومة	المعرفة	الحكمة
الدليل Evidence	Replication التكرار أو إعادة التجربة	الفهم	المعنى
الدافع	خارجي	داخلي	رسمي
الإتجاهات	الإمتثال	التفسير	الإبداع
العلاقات	غير مستقل	ترابط متبادل	مستقل

المصدر: Beth Marie Clarke, Enhancing capacity for organisational learning: A perpetual system for primary school practitioners, Doctoral thesis, School of Education, The University of Birmingham, June 2012, P 28.

- **التصنيف الثاني:**

صنف Fiol و Lyles التعلم التنظيمي إلى التعلم العالي (Higher learning) والتعلم المنخفض (Lower learning). والجدول رقم 28 يوضح الفرق بين النوعين.

- **التصنيف الثالث:**

ميز **Senge** التعلم التنظيمي إلى التعلم التكيفي والتعلم التوليدي كما يلي[1]:

1- **التعلم التكيفي:** يركز أكثر على المدى القصير والقضايا السطحية، مما قد يؤدي إلى بعض التغييرات في السلوك ولكن ليس تغيير النظام.

[1] Ian Palmer, Cynthia Hardy, Thinking about management, Sage Publications, London, 2000, P 204.

2- **التعلم التوليدي:** يعالج الأسباب الكامنة وراء السلوك على مستوى الذي يتيح لأنماط السلوك التغيير من خلال إعادة تصميم النظم الأساسية.

- **التصنيف الرابع:**

حسب Miner و Mezias التعلم التنظيمي ينقسم التعلم التنظيمي إلى نوعين كالآتي:

- **التعلم التكتيكي:** يتميز بأنه حالي في حل المشكلة، أي فيما يتعلق بالمنتج أو مشكلة تشغيلية (تنفيذية).
- **التعلم الاستراتيجي:** هو تطوير القدرات الإدارية والعلمية أو التكنولوجية التي توفر الأساس للإبتكار في المستقبل[1].

الجدول رقم 28: الفرق بين التعلم المنخفض والتعلم العالي

المعيار	التعلم المنخفض	التعلم العالي
الخصائص	يحدث من خلال التكرار	يحدث من خلال التجريب والأفكار
	روتيني	غير روتيني
	السيطرة على المهمة العاجلة، والقواعد والهيكل.	تطوير الهياكل المختلفة، والقواعد، للتعامل مع عدم وجود رقابة.
	السياق مفهوم جيدا	السياق غامض
	يحدث في جميع مستويات التنظيم	يحدث غالباً في المستويات العليا
النتائج	مخرجات السلوك	الأفكار، التجريب والوعي الجماعي
أمثلة	- يضفي الطابع المؤسسي على القواعد الرسمية. - تعديلات في نظم إدارة. - مهارات حل المشاكل.	- مهام جديدة وتعاريف جديدة للتوجيه. - إعداد جدول الأعمال. - مهارات تحديد المشكلة. - تطوير الأساطير جديدة، القصص.

المصدر: Ramesh Kumar Miryala, Trends, Challenges & Innovations in Management, Volume I, Zenon Academic Publishing, Hyderabad, 2015, P 123.

[1] Leo Baas, Cleaner production & industrial ecology, Eburon Academic, The Netherlands, 2005, P 39.

- **التصنيف الخامس:**

هناك من صنف التعلم التنظيمي حسب درجة التغيير في السلوك كما يلي[1]:

1- **التعلم التدرجي (Incremental learning)**: تغييرات صغيرة في نمط السلوك.

2- **التعلم التحولي (Transformational learning)**: يعني تغييرات جذرية في السلوك.

- **التصنيف السادس:**

أما Arthur K. Yeung وآخرون يصنفان التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع: التعلم الإستكشافي مقابل التعلم الإستغلالي، والتعلم من الخبرة المباشرة مقابل التعلم من الآخرين[2]. كما هو موضح في الشكل رقم 23.

1- **التعلم الاستغلالي (Exploitative learning)**: تعلم كيفية استخدام المعرفة الحالية بفعالية أكثر.

2- **التعلم الاستكشافي (Exploratory learning)**: خلق معرفة جديدة ومبتكرة[3].

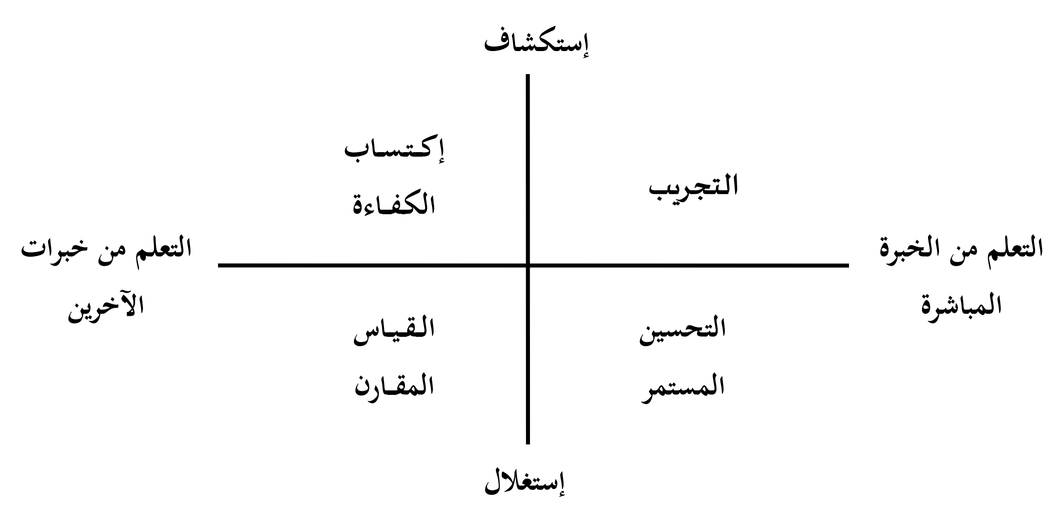
---

[1]Insik Cho, Exploring the relationship between dimensions of organizational learning & firms' financial & knowledge performance in the Korean business context, Doctoral thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2009 , P 34.

[2] Arthur K. Yeung, Organizational learning capability, Oxford University Press, Oxford, 1999, PP 37, 38.

[3] Michael A. Hitt et al, organizational behavior, 3rd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011, P 554.

الشكل رقم 23: أنواع التعلم التنظيمي حسب Arthur K. Yeung وآخرون



المصدر: Arthur K. Yeung et al, Op-Cit, P 36.

من خلال الشكل رقم 23 نجد أن الأنواع الأربعة للتعلم التنظيمي تحدد طرق التعلم التنظيمي سواء عن طريق التجريب من خلال الإستكشاف والتعلم من الخبرة المباشرة، أو إكتساب الكفاءة من خلال الإستكشاف والتعلم من خبرات الآخرين. أو التحسين المستمر عن طريق الإستغلال والتعلم من الخبرة المباشرة، وفي الأخير القياس المقارن من خلال الإستغلال والتعلم من خبرات الآخرين.

وفيما يلي شرح لطرق التعلم التنظيمي حسب Arthur K. Yeung وآخرون[1]:

- **التجريب** (**Experimentation**): تتعلم المنظمات من خلال تجريب العديد من الأفكار الجديدة وتقبل تجريب منتجات وعمليات جديدة. والمصادر الأساسية للتعلم تكون من المستهلكين والعاملين لدى المنظمة (الخبرة المباشرة). ويتم تحقيق التعلم التنظيمي من خلال التجريب من الداخل والخارج، بدلاً من الاستفادة من خبرات الآخرين. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية التجريب: 3M، Sony، Hewlett-Packard، Rubbermaid.

[1] Arthur K. Yeung, Op-Cit, P P 37, 38.

- **إكتساب الكفاءة (Competency acquisition)**: تتعلم المنظمات من خلال تشجيع الأفراد والفرق لاكتساب كفاءات جديدة، ويعد التعلم أحد الجوانب الحاسمة لإستراتيجية الأعمال؛ لأنه يركز على كل من خبرات الآخرين واستكشاف إمكانيات جديدة . وتشمل استراتيجيات اكتساب الكفاءات المشتركة شراء الكفاءة من خلال التوظيف، وبناء الكفاءات من خلال الإستثمار في أنشطة التدريب والتطوير، واقتباس الكفاءة من خلال التحالفات الإستراتيجية. والقصد من ذلك هو مساعدة أعضاء المنظمة على الحصول على الكفاءات، من خلال التمكين والتعجيل بإنشاء في وقت لاحق من الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات والعمليات المبتكرة. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية إكتساب الكفاءة: Motorola، GE.
- **القياس المقارن (Benchmarking)**: وتتعلم المنظمات عن طريق اكتشاف كيف يعمل الآخرين ثم محاولة تبني والتكيف مع هذه المعرفة في منظماتهم. ويأتي التعلم من المنظمات التي أظهرت أداء متميز أو تطوير أفضل الممارسات في عمليات محددة. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية القياس المقارن : Samsung Electronics، Xerox، Milliken.
- **التحسين المستمر (Continuous Improvement)**: المنظمات تتعلم من خلال التحسين المستمر على ما تم القيام به من قبل وإتقان كل خطوة قبل الانتقال إلى خطوات جديدة في العملية. في كثير من الأحيان يتم التأكيد على درجة عالية من مشاركة العامل (مثل: من خلال حلقات مراقبة الجودة، جماعات حل المشكلة، أو فرق العمل المدارة ذاتيا) لحل المسائل المحددة من قبل العملاء الداخليين والخارجيين. والمنظمات المعروفة بإتباعها إستراتيجية التحسين المستمر: Toyota، Honda، Xerox، Motorola.

- **التصنيف السابع:**

يصنف البعض التعلم التنظيمي تبعا لدرجة الرسمية، كما يلي[1]:

1- **التعلم الرسمي:** التعلم الرسمي يتضمن الأنشطة والأحداث التي تم التخطيط لها وتصميمها من قبل المنظمة مع أهداف وغايات واضحة. ومن أمثلة التعلم الرسمي التدريب والتنمية اللذان يعدان جزءا لا يتجزأ من عملية اكتساب المعرفة في معظم المنظمات.

2- **التعلم غير الرسمي:** يشير إلى التعلم الذي يحدث بشكل طبيعي كجزء من العمل وليس مخططا أو تصممه المنظمة.

- **التصنيف الثامن:**

ويصنف Malecki (1997) أنواع التعلم التنظيمي إلى ما يلي[2]:

أ- المهمة والمنتجات:

- **التعلم بالممارسة** (Learning by doing): القيام بمهمة محددة والتعلم منها.
- **التعلم عن طريق الاستخدام** (Learning by using): استخدام أداة أو طريقة معينة، وتعلم كيفية القيام بذلك.
- **التعلم عن طريق الأنشطة** (Learning by operation): التغيير؛ التغذية العكسية لنظام الأداء، والتدريب؛ التوظيف؛ البحث والإنخراط في وظيفة محددة في نظام الإنتاج والتعلم منها.

ب- المجموعة (Group):

- **التعلم عن طريق المحاولة** (Learning by trying): القيام بمهمة لم تحدث من قبل والتعلم منها.
- **التعلم عن طريق التفاعل** (Learning by interacting): التفاعل مع ومراقبة شخص يعرف تنفيذ المهمة، والتعلم منه.

---

[1] Alan Michael Saks et al, Op-Cit, P 44.
[2] Miguel-Angel Sicilia, Competencies in Organizational E-learning: Concepts & Tools, Idea Group, USA, 2007, P 31.

- **التعلم عن طريق البيع** (Learning by selling): التعلم من خلال الانخراط في تبادل السلع والخدمات، ومعرفة كيفية التعامل مع الآخرين.

ت- الأفراد:

- **التعلم من الفشل** (Learning by failing): التعلم عن طريق فهم السبب الجذري للفشل، وتعلم كيفية تجنب الأخطاء التي تؤدي إلى فشل.

- **التعلم عن طريق التقليد** (Learning by imitation): تعلم كيفية تنفيذ المهمة من خلال مراقبة وتقليد بالضبط كيف تم ذلك[1]. ويطلق على هذا النوع أيضا بالتعلم بالملاحظة (Observational learning) وهذا النوع من التعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون والشخص الذي يتم تقليد سلوكه يسمى بالنموذج[2].

- **التصنيف التاسع:**

والبعض الآخر يصنف التعلم التنظيمي حسب **مجال التعلم**، ويشتمل على[3]:

1- التعلم المفاهيمي أو الإدراكي: و هو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة معرفة- لماذا (Know- Why).

2- التعلم العملياتي أو التشغيلي: وهو ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة –كيف (Know -How) أي كيفية التعامل مع الأحداث.

---

[1] Miguel-Angel Sicilia, Op-Cit, P 31.

[2] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 104.

[3] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص ص 135-160.

- **التصنيف العاشر:**

يصنف التعلم التنظيمي إلى **التعلم الوقائي والتعلم الإبتكاري**[1]:

1- التعلم الوقائي: يقتصر على المعرفة المكتسبة واللازمة للتعامل مع ما هو معلوم وثابت، وهذه تقريبا نوعية التعلم التي تساعد المنظمة على التعامل مع المشاكل الروتينية أو شبه الروتينية. ويستخدم هذا النوع من التعلم للوقاية والحفاظ على النظام الحالي للمنظمة. وحقيقة الأمر أن التعلم الوقائي له دور أساسي في تسهيل أداء الوظائف التنظيمية والحفاظ على إستقرار المنظمة واستمراريتها.

2- التعلم الإبتكاري: عبارة عن النمط الأكثر تناسبا للمنظمات في ظل الظروف البيئية المتقلبة، خاصة إذا ما استدعى الأمر من المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الجديدة والتي لم يسبق للمنظمة التعامل معها أو التعرف عليها. ونظرا لأن هذا النوع من التعلم يتعامل مع المواقف الفريدة ذات الخصائص المتميزة، فإنه لا يوجد إطار مرجعي محدد يمكن أن يحدد طبيعة عملية التعلم، ويعني هذا ضمنيا أن عملية تكوين الإطار المرجعي للتعلم هو في حقيقة الأمر أحد المهام الأساسية للتعلم الإبتكاري.

- **التصنيف الحادي عشر:**

يصنف البعض التعلم التنظيمي تبعا **لمصدره** إلى التعلم التنظيمي الداخلي والخارجي، كما يلي[2]:

أ- **التعلم التنظيمي الخارجي (Externat Organizational Learning):**

ويعتمد على تعلم الأفراد أو فرق العمل من خلال منظمات أخرى ويحدث هذا النوع من التعلم التنظيمي بشكلين: تعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الضمنية، وتعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الصريحة.

---

[1] عادل محمد زايد، العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 1993، ص ص 61-88.

[2] أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003، ص ص 87-130.

- ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي **للمعرفة الضمنية** بإنتقال المعرفة بين الأفراد ويأخذ أحد شكلين:
  - يخرج موظفو المنظمة في مؤتمرات أو ندوات علمية أو في نواد أو زيارات إلى منظمات أخرى لفترة طويلة أو متوسطة.
  - يدخل أعضاء من الخارج إلى المنظمة مثل إستعانتها بمستشارين أو خبراء للتدريب أو أساتذة أكاديميين أو عملاء أو موردين أو عاملين جدد.
- ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي **للمعرفة الصريحة** بعيدا عن الأفراد، وينقسم إلى نوعين:
  - مواد معدة من المنظمة لمنظمات أخرى اجتماعية أو إقتصادية أو فنية مثل: التقارير الإخبارية عن المنظمة أو مطبوعات المنظمة.
  - مواد غير معدة من المنظمة مثل البحوث وقواعد البيانات أو الدراسات التي تجرى عن المنظمة.

ب- التعلم التنظيمي الداخلي (Internal organizational learning):

ويعني أن المنظمة تكتسب أو تولد معارف جديدة داخلها في دورات التعلم التنظيمي الداخلية، ويوجد عدد من الطرق التي يمكن من خلالها أن تكتسب المعلومات التنظيمية داخلياً مثل النشرات الدورية التي تحيط العاملين علما بالأحداث التي تدور في المنظمة إقتصادية أو إجتماعية أو تبادل الأفكار والرؤى والنظريات، ويأخذ أيضا صورتين هما: التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة.

ويمكن أن يكون التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية عملاً فرديا بصورة غير مقننة مثل الأفكار العفوية التي يطرحها العاملون في الإجتماع، أو في صورة فريق عمل يعمل بشكل غير مقنن مثل الإجابة على استفتاءات في المنظمة يجريها مديروها، أو الاستفسار عن مسلمات عن المنظمة.

ويمكن أن يتم التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الصريحة في صورتين؛ العمل الفردي المقنن مثل المقترحات الفردية النظامية التي يقدمها الأفراد في المنظمة، والعمل الجماعي المقنن مثل اللقاءات الدورية لفرق العمل في المنظمة أو الإجتماعات النظامية.

ثانيا: مقومات التعلم التنظيمي

1- متطلبات التعلم التنظيمي:

يتطلب التعلم التنظيمي وتحول المنظمات لمنظمات متعلمة، توافر عدد من المتطلبات اللازمة لممارسة التعلم التنظيمي وتحقيق فاعليته، حيث ان التعلم التنظيمي ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبناه دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل وأساليب وتقنيات ومهارات وإمكانيات مادية ومعنوية، وقدرات قيادية وسلوكية وتقنية تتفاعل وتتكامل من خلال إستراتيجية المنظمة لتحقيق تعلمها التنظيمي ورؤيتها الإستراتيجية ومن أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات المتطلبات التالية:

- **الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي:**

يعتبر إدارك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات، ونشر المفهوم على كافة أعضاء التنظيم والمستويات التنظيمية هي المرحلة الأولية السابقة لجميع مراحل التعلم التنظيمي، والتي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتنظيم الممارسة وتسلسل الخطوات وتكامل الجهود، حيث إن قادة المنظمات عند إلمامهم بالفكر التنظيمي المعاصر وماهية التعلم التنظيمي وأهميته والمزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للفرد والمنظمة، وقيام تلك القيادات بدورها في نشر ثقافة التعلم التنظيمي بين العاملين والترويج له وإيصال هذا المفهوم وما يحققه من فوائد ونتائج إيجابية للعاملين وللمنظمة، فإن ذلك يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه عملية التعلم التنظيمي، كما يستثير ذلك مهارات التفكير لدى العاملين والمستويات التنظيمية في كيفية ممارسة التعلم ومتطلبات إنتهاجه وتبنيه، مما يساعد في سرعة التعلم والبناء المعرفي وتكامل الأفكار والحلول وتهيئة المتطلبات اللاحقة لهذه المرحلة[1].

---

[1] حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 43.

- **توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم:**

وتعني قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم، وذلك من خلال الإقتناع التام من جانب الإدارة بأهمية التعلم التنظيمي، وتوفيره لكافة أقسام ومستويات التنظيم، وإيجاد ممكنات هيكلية لتوفير عمليات التعلم المستمر، فضلا عن مكافآت عمليات التعلم بكافة أشكالها، وتوفير آليات تغذية مرتدة كفؤة. هذا بالإضافة إلى توفير بنية تحتية لتفعيل الإتصالات المفتوحة، ودعم عمليات التشارك في المعلومات ونقلها للعاملين، وذلك كأسلوب للحياة التنظيمية القائمة، وأضاف James (2003) أن السمات القيادية للمنظمة المتعلمة تكون قيادة تحويلية ورؤيوية أكثر منها تبادلية لترجمة الرؤية التنظيمية إلى أهداف فعلية[1].

كما يمكن للقادة أن يلعبوا دورا رئيسيا في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وخلق المناخ الذي يشجع التجريب والمخاطرة، وتوفير الحوافز للتعلم والإبتكار، وبناء الثقة في قدرة الأتباع على التعلم والتكيف، وتشجيع التفكير النظمي (Systems thinking)، وخلق ثقافة مواتية للتعلم الفردي والتعلم الفرقي (Team learning)[2].

والجدول رقم 29 يعرض أهم الإستراتيجيات التي يتبعها القادة لتعزيز التعلم التنظيمي.

---

[1] جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 08.

[2] Robert Lussier, Christopher Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, 5th edition, South Western, Cengage learning, USA, 2013, P 457.

الجدول رقم 29: استراتيجيات القيادة لتنفيذ التعلم التنظيمي

مستويات التعلم	أنظمة العمل	تركيز القيادة	إستراتيجية القادة
الفردي –تشجيع الاستقلالية	النظم– إزالة العوائق ودعم الممارسات الجديدة	**الأفراد** –التركيز على **الكفاءة**	– توفير مناخ وثقافة تعلمية. – خلق فرص للتنمية الذاتية لجميع العاملين. – الترويج للتحقيق والحوار بشأن قضية معينة. – التشجيع على اتصالات مفتوحة.
الفرق –تشجيع الإشراف	الهيكل – تحسين العمليات– التركيز على طريقة أداء الأفراد لعملهم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم الآخر.	**العمليات** – التركيز على **الفعالية**	– التزويد بهيكل عملي مرن. – عمليات وظيفية معقدة تتم بشكل مبسط وفعال – تشجيع التعلم الجماعي عبر تحسين ديناميكيات الفريق. – الاعتماد على نظام حوافز مرن مبني على أساس الأداء.
التنظيمي – تشجيع النظرة الشمولية	الإستراتيجية – الترويج لرؤية مشتركة وتعلم مؤسساتي.	**الهدف** –التركيز على **التحول**	– تنمية القدرات التعلمية لجميع مستويات العاملين. – تشجيع التفكير المنهجي عبر توصيل وتطوير الخطط الإستراتيجية للمنظمة. – خلق فرص للمشاركة بعملية اتخاذ القرارات. – تمكين العاملين عبر قدرات اتخاذ القرارات.

المصدر: Yeo, Roland K, Building knowledge through action systems, process leadership & organizational learning, Foresight, Vol 8, No 4, 2006, PP 34-44.

- **تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه**، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

- **الإنفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة**، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي إعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.
- **خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم**: يسودها إقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الإنطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصفة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الإنخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقوية الأداء. وفي هذا المجال يحدد Shein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي[1]:
  - ثقافة توازن بين إهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
  - ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم.
  - ثقافة تسمح للأفراد بالإعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
  - ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم.
  - ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الإنحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
  - ثقافة تشجع على الإتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
  - ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
  - ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والإتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

[1] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 232، 233.

- **بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة:**

تمثل الرؤية الواضحة والفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات والعاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين، وتوجه مسارات التعلم نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحد من العشوائية والتشتت المعرفي، وازدواجية الأدوار، وتناقض الأهداف، وتجعل الهدف النهائي أو الغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها وتحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي.

ويشير Sinkula بأن الرؤية المشتركة تؤدي دوراً كبيراً في توجيه التعلم، ففي الوقت الذي تؤثر فيه الأبعاد الأخرى على كثافة التعلم، فإن توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود.

- **ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة:**

لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن تربط بوضوح وبشكل مباشر بين عملية التعلم والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وربط التعلم بالتطور في عمليات المنظمة يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات والتحديات، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها لربط التعلم باستراتيجيات التنظيم، تكوين فرق التعلم الإستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم، للتأكد أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم والتطور في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- **التمكين:**

يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعلم، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم ومعارفهم، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختبار الوسائل والأساليب المحققة للأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها، وتحسين العمليات التطويرية للمنظمة، وتنمية قدراتهم ومساراتهم

الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين العاملين بالصلاحيات اللازمة، وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم وتعلمهم[1].

كما على المنظمات تلبية المتطلبات التالية من أجل تطبيق التعلم، مثل تأمين التغذية المرتدة للأفراد من خلال أدائهم، وبيان الطرائق الفاعلة في تنفيذ واجباتهم وإعطاء الأفراد الحرية التامة بإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.

وقد حدد Senge المستلزمات الواجب أخذها بعين الإعتبار من أجل تحقيق التعلم التنظيمي كما يلي:

- يجب أن يرى المتعلم الربط بين ما يأخذه كمهمة للتعلم ونتائج محتملة.
- يجب أن يكون هنالك تغذية راجعة للأداء.
- فرصة الممارسة تعد مهمة وخاصة إذا كان التعلم يتعلق بمهارات جديدة.
- وجود قدرات وإمكانيات لدى الأفراد قبل التعلم تساعد على التعلم بسهولة.

أما Dolores و Donoghue فقد حددا مستلزمات التعلم التنظيمي بما يلي:

- قبول الأخطاء كمصدر للتعلم ضمن الثقافة التنظيمية.
- نمو الشعور بالمسؤولية على المستوى الفردي، والجماعي.
- عمليات المشاركة.
- تمكين أفراد المنظمة لتحليل المشاكل، تحديد الحلول وتطوير الإستجابات.
- السيادة/التفوق الفردي، والنماذج العقلية، والتشارك بالرؤيا، وتعلم الفريق، وأنظمة التفكير.

ولقد اهتم العديد من الباحثين أيضا لمعرفة ما هي العوامل المساعدة على التعلم للأفراد، أو التي قد تكون معيقة أمامهم خلال السنين السابقة. والتي تعتبر أيضاً من المستلزمات اللازمة للتعلم التنظيمي، وأما أهم العوامل المساعدة على التعلم فتشمل:

- تشجيع المديرين لتحديد حاجاتهم للتعلم.
- المراجعة وبإنتظام للأداء والتعلم.

---

[1] مهدي بن قبلان آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- تشجيع المديرين على وضع أهداف التعلم لأنفسهم.
- مراجعة أداء المديرين والصفح عن أخطائهم.
- التخطيط السليم لأنشطة التعلم[1].

2- معوقات التعلم التنظيمي:

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليس ممهدة و سهلة بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، وذلك على صعيد المنظمة والمجتمع وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، ويمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

2-1- على مستوى المنظمة: يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي والتأثير السلبي فيه ومنها ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي**: لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بإنسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق العامل مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والإطلاع، فكل هذه تعمل على إعاقة عملية التعلم والحصول على المعرفة.
- **القيادة التقليدية**: وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، ولم تتعود على الإنفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائماً إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها، إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية لا تقبل على التعلم وتغلق على نفسها بما تعرفه،

---

[1] محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 189، 190.

فالعديد من القيادات التقليدية لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الحاسب الآلي والشبكة العالمية.

- **الثقافة التنظيمية**: السائدة وهذه تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة إضافة إلى طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد، وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفرادات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيمة عدم مكافئة الإنجاز والإبداع والتعلم، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب...إلخ.
- **ضعف الإمكانات المادية**: إذ تلعب الإمكانات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتوظيف أفراد للتعلم (وكلاء التعلم) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، والعمل على بناء منظمة التعلم، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجاني لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، ومكافأة الإنجاز والإبداع...إلخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانات المادية المحدودة.
- **عدم توفر البنية التحتية** اللازمة لبناء منظمة التعلم والتي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانات المادية والتقنية أو إحداهما.
- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي**، حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، و لا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية و قانعة بما لديها[1].
- **التعلم الوهمي**: قد تلجأ المنظمة عن جهل أو عن قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 156-159.

جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً لما هو متحقق فعلياً، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم الذي يقود إلى التعلم الموهوم[1].

2-2- على مستوى الأفراد: يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل الأفراد التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم[2].
- **عوامل نفسية**: وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.
- **مقاومة التعلم**: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على السائد، ثم مقاومة عملية التعلم[3].

2-3- على مستوى المجتمع: حيث تشتمل المعوقات على ما يلي:

- **العادات والتقاليد والحضارة**: أي الثقافة المجتمعية السائدة حيث تلعب هذه دورا مهما في إنعاش أو إعاقة التعلم، فالظروف الإستعمارية التي مرت بها بعض الدول أثرت على عملية تعلمها وإعاقته، فالدول التي خضعت للإستعمار إنشغلت بإزالة الإستعمار إضافة إلى

---

[1] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 396.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص 156-159.

[3] عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 397.

الممارسات التجهيلية التي كانت تمارسها الدول المستعمرة، فكان الشغل الشاغل للدول المستعمرة السعي وراء لقمة العيش، فلم تجد الوقت الكافي للتعلم، فمثلا أصحاب المهن لم يبحثوا عن الوسائل والطرق التي تحسن عملهم وتطوره إضافة إلى عدم السعي وراء تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- الجهل والفقر والتخلف والأمية.
- قلة الموارد ومحدوديتها وعدم إستغلالها بكفاءة وفاعلية، وبعض الأحيان السيطرة عليها من قبل قلة من السكان.
- عدم إتاحة فرصة مواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة إقتصادياً، نظراً لبعد المدارس عن بعض المناطق.

ومن معوقات التعلم التنظيمي، هو أنه يمكن للمنظمات أن تتعلم بشكل غير صحيح، أو يمكن أن تتعلم بشكل صحيح ما هو غير صحيح[1].

يشير Levitt و March (1988) إلى أن التعلم الخرافي، وغموض النجاح، وفخاخ الكفاءة يمكن أن تؤدي إلى نتائج التعلم سلبية[2]. ويقصد بفخ الكفاءة أن نجاح المنظمة من خبرتها الخاصة وفق مقاييس منحنى التعلم دون أن تأخذ بالإعتبار الخبرة التنافسية. فالمنظمات عندما تتعلم، فإنها تطور قواعد وإجراءات معيارية لتسهيل العمل وتوفير المزيد من الجهد، التي تعود في بداية الأمر بالنجاح بإستخدامها لتلك الإجراءات، مما يعني الرضا عن النشاط بصفة عامة، وبالتالي تتضاءل عمليات البحث والتعلم من جديد وتصبح عملية اكتساب المهارات الجديدة التي تكسبها التفوق على المنافسين في شكل روتين لا يحتاج الجهد الكبير متناسية بذلك تقادم خبراتها[3].

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-159.

[2] James L. Bess, Jay R. Dee, Understanding College & University Organization: Theories for Effective policy & practice, Stylus Publishing, Virginia, 2012, P 668.

[3] شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، بسكرة، جانفي 2014، ص ص 107-121.

وتشمل الفخاخ الإضافية للتعلم فخ المعرفة (Familiarity trap) وفخ النضج، وفخ التقارب (Propinquity trap)[1]. إن هذه الفخاخ تشكل بذلك عوائق إضافية تحول دون إتمام التعلم التنظيمي. والجدول رقم 30 يلخص أهم الفخاخ التي يقع فيها التعلم التنظيمي.

الجدول رقم 30: فخاخ التعلم التنظيمي

فخ التعلم	التعريف
التعلم الخرافي	إسناد غير صحيح للسبب والأثر.
غموض النجاح	صعوبة في التحديد الدقيق عند حدوث النجاح.
فخ الكفاءة	الإستثمارات الجارية في الإجراءات الفعالة قد يقلل من الحافز للإبتكار
فخ المعرفة (Familiarity trap)	الميل إلى استخدام حلول معروفة جيدا في حقل أو صناعة معينة.
فخ النضج	الميل إلى الاعتماد على الحلول التي عملت بها المنظمة في الماضي.
فخ التقارب أو التشابه (Propinquity trap)	الميل إلى استخدام الحلول المماثلة لتلك المستخدمة في الماضي.

المصدر: James L. Bess, Jay R. Dee, Op-Cit, Virginia, 2012, P 669.

ومن بين العوامل المعيقة للتعلم التنظيمي والتي يجب أخذها بعين الإعتبار تتمثل في الصمت التنظيمي ويعرف بأنه عدم بوح أعضاء المنظمة بما يكنوه من شعور أو رأي اتجاه المشاكل أو القضايا التطويرية والإحجام عن الحديث وإبداء المقترحات[2]. كما يعرف Morrison و Milliken الصمت التنظيمي كظاهرة جماعية يرفض فيها العاملين تقديم معلوماتهم وآرائهم والمخاوف بشأن مشاكل العمل المحتملة[3].

---

[1] James L. Bess, Jay R. Dee, Op-Cit, P 668.

[2] طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي: للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

[3] Jaber Moghaddampour et al, Illuminating employees' organizational silence, Management Science Letters, Vol 3, N 8, 2013, P P 2213-2222.

وحسب John Hayes أن الصمت التنظيمي يؤدي إلى حجب ردود الفعل السلبية مما يحول دون التعلم التنظيمي، لأنه يؤثر على قدرة المديرين لكشف وتصحيح أسباب ضعف الأداء[1].

وتوصل Abbas Samadi وآخرون إلى وجود علاقة سلبية بين التعلم والصمت التنظيمي، حيث مع الزيادة في الصمت التنظيمي، يقلل من التعلم التنظيمي[2].

3- مراحل عملية التعلم التنظيمي:

إن مراحل التعلم التنظيمي تختلف بإختلاف وجهات نظر الباحثين اتجاه عملية التعلم التنظيمي، كما تتباين من منظمة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها وعملياتها. وفيما يلي نورد مراحل التعلم التنظيمي:

3-1- نموذج Dewey:

حسب Dewey (1933)، التعلم التنظيمي يتألف من أربع عمليات[3]:

أ- الاكتشاف (Discovery): من خلال هذه العملية يتم إكتشاف الأخطاء أو الفجوات بين الشروط المطلوبة والفعلية؛

ب- الإختراع (Invention): إنه ينطوي على تشخيص أسباب الفجوة واختراع الحلول المناسبة للحد منها؛

ج- الإنتاج (Production): ويشمل تنفيذ الحلول؛

د- التعميم (Generalization): يعني إستخلاص النتائج حول الآثار المترتبة على الحلول وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على حالات أخرى.

---

[1] John Hayes, The theory & practice of change management, 4th edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014, P 219.

[2] Abbas Samadi, Rouholahsohrabi, Elham Sarayvand, The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol 3, No 8, 2013, PP 556-561.

[3] Miltiadis D. Lytras, Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge ecology in global business: Managing intellectual capital, IGI Global, Hershey, USA, 2009, P 19.

3-2- نموذج Dixon

وحسب Dixon (1994) فإن مراحل عملية التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي[1]:

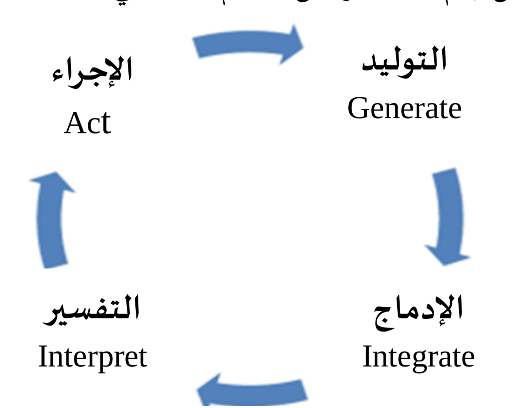
أ- توليد المعلومات (Generation information)؛

ب- إدماج المعلومات في المنظمة؛

ت- تفسير المعلومات؛

ث- الإجراءات المتخذة بناءا على المعلومات المفسرة.

الشكل رقم 24: مراحل التعلم التنظيمي حسب Dixon



المصدر: Engin Karadağ, Op-Cit, P 212.

3-3- نموذج Daft وWeick

حسب Daft و Weick (1984) إن التعلم التنظيمي يمر بثلاثة مراحل تتمثل في[2]:

أ- **المسح: البحث (Scanning)** (جمع البيانات): ويشمل رصد (مراقبة) البيئة وجمع البيانات البيئية للمديرين؛

---

[1] Engin Karadağ, Leadership & Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies, Springer, New York, 2015, P 212.

[2] Goksoy, Asli, Op-Cit, P 97.

ب- **التفسير** (**Interpretation**) (إعطاء البيانات معنى): تحدث في المرحلة الثانية حيث يتم تبادل المعلومات المكتسبة والتصورات بين الأفراد والخرائط المعرفية. ويعتبر التفسير كترجمة الأحداث إلى تصور مشترك في المنظمة لتطوير فهم مشترك؛

ج- **التعلم** (**الإجراء المتخذ**): **learning** (action taken) .

3-4- نموذج Charreire Petit:

ركز نموذج Charreire Petit على خمس مراحل لسيرورة التعلم هي[1]:

أ- **مرحلة الكشف**: يتم في هذه المرحلة الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع ما، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم على مجموعة الفاعلين، الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع؛

ب- **مرحلة التعبئة**: في هذه المرحلة يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، فهو يحاول الحصول على إلتحام وقبول كل عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع؛

ج- **مرحلة إنتاج الخبرات**: وتمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات: خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وهو ما يطلق عليها الخبرات المركزة حول هذا المشروع، وأخرى ليست لها علاقة مباشرة بموضوع المشروع ويطلق عليها الخبرات غير المركزة؛

د- **مرحلة الإختبار**: وتتمثل في تحليل التغيرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات؛

هـ- **مرحلة الأبعاد والترميز**: وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية، ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

---

[1] روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص ص 110-120.

3-5- نموذج Crossan:

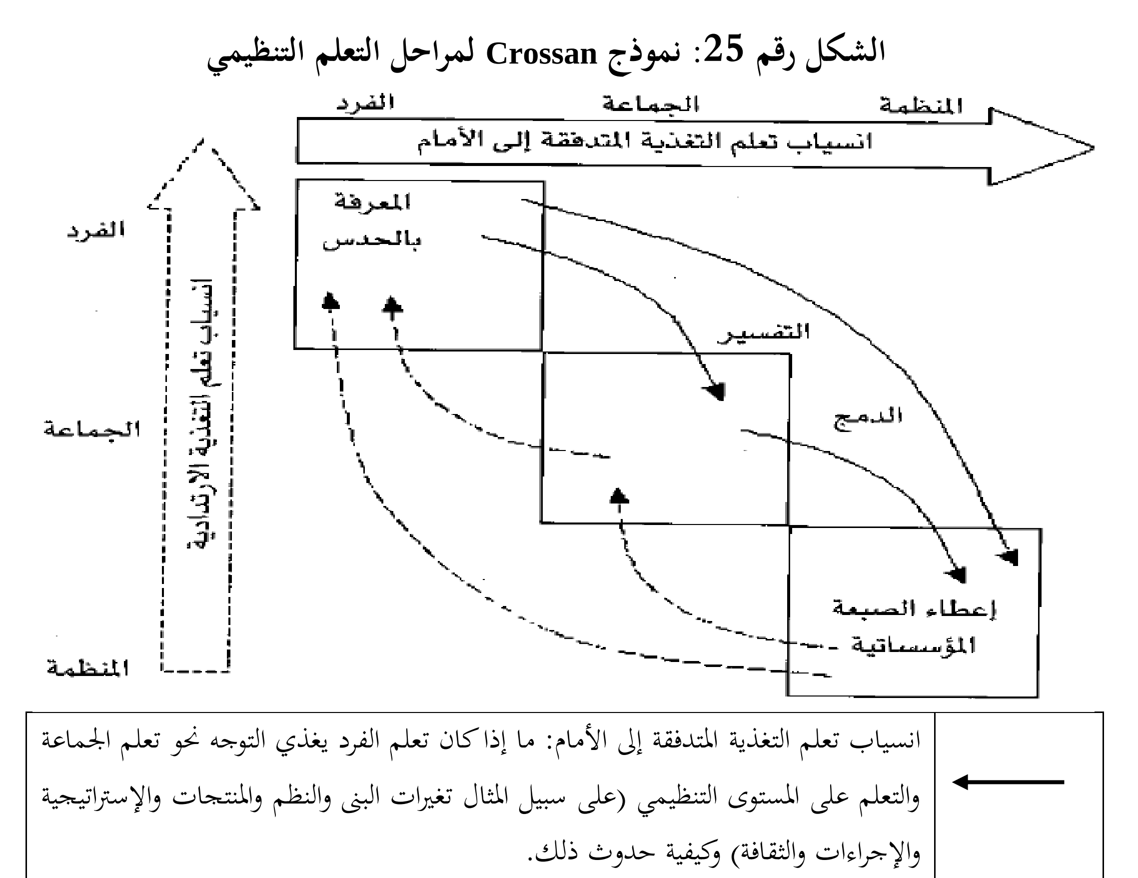
حسب **Crossan** إن التعلم التنظيمي يمر بأربعة مراحل مشكلة الإطار الرباعي (4I) يتخلص من تداخل العمليات التي يحدث التعلم من خلالها في المنظمات. والتعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين. إن تلك المستويات الثلاث للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي: المعرفة بالحدس والتفسير والدمج وإعطاء الصيغة المؤسساتية وهو ما يعرف بالإطار (4I). ضمن تلك العمليات فإن المعرفة تؤثر في السلوك والعكس بالعكس.

المعرفة بالحدس هي عملية شعورية تحدث على مستوى الفرد. هذه العملية تعد بداية التعلم ويجب أن تحدث في عقل مفرد. وبعدها يلتقط التفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي ويشارك بها على مستوى الجماعة. ويلي ذلك الدمج فيغير الفهم الجماعي على مستوى الجماعة ومن ثم يقيم جسراً إلى كل مستويات المنظمة. وأخيراً بإعطاء الصبغة المؤسساتية بدمج التعلم عبر المنظمة عن طريق تضمينه في الأنظمة والهياكل والأعمال الروتينية والممارسات.

إن مواد التعلم تكمن ضمن كل مستوى (الفرد والجماعة والمنظمة) ويشتمل على المدخلات والمخرجات لعمليات التعلم. وبالمقارنة، فإن انسياب التعلم يعد تلك العمليات التي ينتقل بها من مستوى لآخر. أما انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام فهي تتحرك من الفرد والجماعة إلى المنظمة من خلال عمليات التعلم (4I) المعرفة بالحدس، التفسير، والتفسير-الدمج، والدمج-إعطاء الصبغة المؤسساتية. وفي نفس الوقت، يقوم انسياب مشابه بتغذية ارتدادية من المنظمة إلى الفرد والجماعة، مشكلاً مجموعة مختلفة من العمليات: إعطاء الصبغة المؤسساتية-الدمج، والدمج-التفسير، والتفسير-المعرفة بالحدس، وإعطاء الصبغة المؤسساتية-المعرفة بالحدس. إن التوتر بين انسياب التغذية المتدفقة إلى الأمام وانسياب التغذية المرتدة للتعلم يمثل التوتر بين الاستكشاف والاستغلال. إن عملية التغذية المتدفقة إلى الأمام تسمح للمنظمة بأن تبتكر وأن تتجدد. أما عملية التغذية المرتدة فهي تعزز ما سبق أن تم تعلمه في المنظمة والتي بدورها تضمن بأن مخزون المنظمة من المعرفة (كالثقافة والهياكل والنظم

والإجراءات والإستراتيجية) توجه عملية تعلم الفرد والجماعة[1]. والشكل رقم 25 يمثل نموذج **Crossan**.

الشكل رقم 25: نموذج Crossan لمراحل التعلم التنظيمي



←	انسياب تعلم التغذية المتدفقة إلى الأمام: ما إذا كان تعلم الفرد يغذي التوجه نحو تعلم الجماعة والتعلم على المستوى التنظيمي (على سبيل المثال تغيرات البنى والنظم والمنتجات والإستراتيجية والإجراءات والثقافة) وكيفية حدوث ذلك.
← - - -	تعلم التغذية الارتدادية: ما إذا كان التعلم المضمن داخل المنظمة (على سبيل المثال النظم والبنية الإستراتيجية) يؤثر على تعلم الفرد والجماعة وكيفية حدوث ذلك.

المصدر: دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص ص 357-396.

[1] دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص ص 357-396.

3-6- نموذج V.G. Kondalkar:

حسب V.G. Kondalkar التعلم التنظيمي يمر بثلاثة مراحل كما يلي[1]:

أ- الإكتساب- نظم التفكير /الإبتكار/ إزالة التجميد (التذويب):

Acquiring- reflecting systems/ innovation/ unfreezing

خلال المرحلة الأولى، يتم إنشاء الفكرة ويتم تحديد المدخلات الجديدة، وتتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص:

- إن التعلم التنظيمي هو نظام مرتبط بابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وهذا ينطوي على تغيير في سلوك الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في ابتكار المنتجات/الخدمات/العملية /النظام.
- يتم تحديد المدخلات الجديدة بعد إجراء فحص شامل، وقد تكون المدخلات الجديدة في شكل تكنولوجيا جديدة أو تغيير في الهيكل التنظيمي، أو إعادة تصميم الوظيفة، أو تغيير في العملية أو تغيير في نمط سلوك العاملين.
- تتميز المرحلة الأولى بالتجريب وتبادل الأفكار/ ثقافة تنظيمية مبتكرة.
- يجب على أعضاء المنظمة ممارسة الانفتاح والإبداع والتجريب والثقة في زملاء العمل وينبغي على المنظمة تعزيز المعايير التي تدعم التعلم عن طريق المشاركة.

ب- الاحتفاظ- نظام الدمج /تنفيذ/الإنتقال:

Retaining- integrating system/ implementing/ moving

تعد المرحلة الثانية مهمة لأنها تنطوي على التحول، وتنفيذ عملية التعلم (الإنتقال)، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- إعتماد أنظمة جديدة.
- تحولات المنظمة تكون في شكل اعتماد ثقافة جديدة، ونظام أو عملية جديدة.
- يجب أن تكون مدمجة في النظام القائم (القديم).

---

[1] V.G. Kondalkar, Op-Cit, P P 72, 73.

- خلال هذه المرحلة، ينبغي أن يكون العاملون قادرون على تحمل الدقة وممارسة الانضباط الذاتي. كما ينبغي أن يتطوعوا للقيام بمهام تؤدي إلى التعلم التنظيمي. إضافة إلى الدعم المتبادل، وإحترام التقاليد، والتعاون، وينبغي إقامة روابط مشتركة بين القديم والجديد. وهذه المرحلة مهمة لأنها تنطوي على التحول.

ت- الإستخدام- نظام التكيف /الإستقرار/إعادة التجميد:

Using –adapting System/ stabilization/ refreezing

تتميز المرحلة الثالثة بالخصائص التالية:

- ينبغي تطوير نظام تغذية عكسية مستمرة لعملية التعلم بحيث يتم دمج التغييرات المطلوبة.
- دعم الإدارة أمر أساسي لعملية التعلم التنظيمي.
- ينبغي أن تضمن عملية التعلم الاستخدام المستمر للتكيف (للفكرة الجديدة). والتحليل النقدي على مدى فترة طويلة من الزمن، ودعم الأقران للتعديل، والتغذية العكسية، ونبذ الأفكار التي عفا عليها الزمن (القديمة)، وضرورة التكيف مع المدخلات الجديدة.

والجدول رقم 31 يبين الفرق بين المراحل الثلاث للتعلم التنظيمي.

الجدول رقم 31: عملية التعلم التنظيمي حسب V.G. Kondalkar

المرحلة	الإكتساب (الإبتكار)	الإحتفاظ (التنفيذ)	الإستخدام (الإستقرار)
عملية التعلم	- التدفق (Inflow) - التجربة. - التبادل.	- الاستيعاب (Assimilating) - المراكمة (Cumulating) - البناء.	- الإستخدام المستمر. - النقد. - التكيف.
الثقافة التنظيمية	الإبتكار.	تشجيع الدقة والإنضباط.	دعم الإنتقاد.
القيم	الإنفتاح؛ الإبداع؛ التجريب؛ التبادل.	الدقة؛ احترام التقاليد؛ الدعم المتبادل.	المثابرة؛ الموضوعية؛ الإنتقاد؛ التكيف الإبداعي.
المعايير	- احترام الإبتكار.	- الدقة في الإعداد.	- المثابرة.

	- الإتصال بالخبراء الخارجيين. - تبادل الخبرات بشكل غير رسمي. - التعلم من الآخرين.	- التخطيط المفصل. - العمل التطوعي. - البحث عن الروابط المشتركة بين الجديد والقديم.	- التغذية العكسية سريعة. - تقديم الدعم للتنفيذ - لا تردد في تعديل الخطط.

المصدر: V.G. Kondalkar, Op-Cit, P 73.

3-7- نموذج Ronald J. Burkeو Cary L. Cooper :

وحسب Ronald J. Burke و Cary L. Cooper التعلم التنظيمي يمر بأربع مراحل تتمثل في[1]:

أ- توليد المعرفة (Knowledge generation):

ووفقا Robert Grant (2000)، توليد المعرفة يتجسد في ثلاثة أبعاد متميزة وهي: خلق المعرفة Knowledge creation ، والتعلم بالممارسة learning by doing (الخبرة) واكتساب المعرفة الخارجية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

- **خلق المعرفة:** عرف Tiwana و Alavi خلق المعرفة بإسم تطوير المعرفة التنظيمية الجديدة والقدرة.
- **التعلم بالممارسة أو الملاحظة:** هو أسلوب شائع للأفراد لإلتقاط وخلق (إنشاء) المعرفة داخل المنظمة، وصف Despres و Chauvel هذا النوع من التعلم بمعالجة مشكلة الجهل غير المعروف من خلال التعلم من الخبرة والعمل.
- **اكتساب المعرفة الخارجية:** المنظمات التي تفتقر إلى المهارات أو هيكل لإنشاء المعرفة الخاصة بها تجد أنه من الضروري إكتساب المعرفة من خارج المنظمة ويمكن تحقيق اكتساب المعرفة من خلال: الإستكشاف، شراء المعرفة أو المنظمة التي تملك المعرفة، ترتيبات الترخيص (licensing arrangements)، التحالفات الإستراتيجية.

[1] Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Building more effective organizations: HR management & performance in practice, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, P P 212- 214.

ب- نقل المعرفة (Knowledge transfer):

نقل المعرفة أمر حيوي إذا أرادت المنظمة تطوير الكفاءات. فحسب Ulrich وآخرون "التعلم لا يمكن أن يحدث ما لم يتم تقاسم الأفكار". على سبيل المثال، إذا كان فرد يكتسب مهارة جديدة أو خبرة ولكن لا يتقاسمها مع زملائه في العمل وبالتالي لا تصبح المعلومات معارف قابلة للتطبيق داخل المنظمة. ولذلك، تبادل أو نقل (Know-how) بين الأفراد والجماعات ضروري. كما يؤكد Schultz أن "إنتاج المعرفة من الأفراد أو الوحدات الفرعية ذات قيمة محدودة إذا كانوا لا يتقاسمون المعرفة الناتجة مع أجزاء أخرى من المنظمة". من المهم ملاحظة أن نقل المعرفة ليس دائماً ممكن أو مرغوب. في الحالات التي تكون فيها المعرفة محددة للغاية ولا يمكن تعميمها، فإن نقل المعرفة ينبغي أن لا يجري. وتشمل العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على نقل قيم المعرفة غموض السببية (المعرفة التي يصعب تدوينها (codify) ونقلها)، موثوقية مصدر تقديم المعرفة؛ وعدم قدرة المتلقي على فهم المعرفة حتى ولو نقلت.

ت- تطبيق المعرفة:

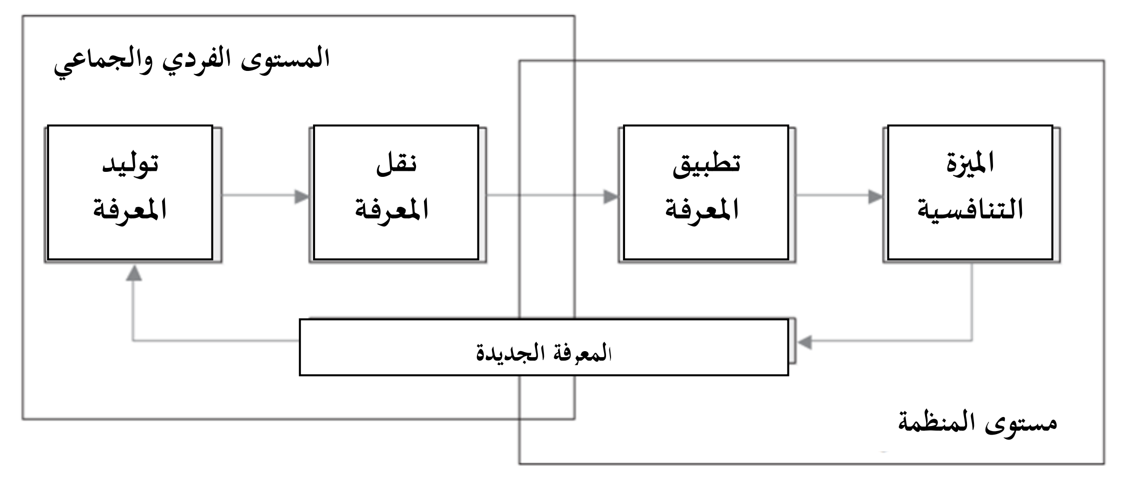
تطبيق المعرفة هو عملية معقدة تتطلب مدخلات من مختلف الأفراد أو الجماعات، ومن ثم تطورت إلى معرفة جديدة أو منتج من قبل أفراد أو جماعات أخرى. وبالمثل، Chakravarthy وآخرون وجدوا أن تطبيق المعرفة القائمة أو المكتسبة حديثا في جميع أنحاء المنظمة يسمح للمنظمة تعظيم العائد على تلك المعرفة، وتسريع عملية صياغة المعرفة من خلال توفير المزيد من فرص التطبيق.

ث- الميزة التنافسية

في سياق التعلم التنظيمي، King و Zeithaml (2003) لاحظا أن الموارد المعرفية لها خصائص مميزة تساعد على خلق والحفاظ على ميزة تنافسية، وحسب Turner و Makhija (2006) أن الميزة التنافسية تتضمن خلق واكتساب معرفة جديدة، ونشرها في الأجزاء المناسبة من المنظمة، وتفسيرها ودمجها مع المعرفة القائمة، وفي نهاية المطاف، استخدامها لتحقيق الأداء المتفوق.

إن تطوير والحفاظ على ثقافة التعلم وتطبيق التعلم التنظيمي كميزة تنافسية يجب أن يكون عملية ديناميكية إذا أريد لها أن تكون مستدامة ودائمة. والشكل رقم 26 يوضح عملية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم 26: عملية التعلم التنظيمي



المصدر: Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Op-Cit, P 212.

3-8- نموذج Huber:

يرى **Huber** (1991) أن عملية التعلم التنظيمي تمر **بأربع** مراحل تتمثل في اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية[1]، وهي كالتالي:

أ- إكتساب المعرفة:

تعتبر عملية إكتساب المعرفة من الإستراتيجيات الإدارية المهمة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، ويعتبر من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدراً للتعلم في المنظمة هي التعلم من التجارب وهي العملية المنظمة للبحث عن واختبار معرفة جديدة قد تستخدم في اكتشاف أو حل مشكلة ما، والتعلم من المقارنة المرجعية وهي عبارة عن

[1] M. Afzalur Rahim, Managing conflict in organizations, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, 2011, P 34.

المعرفة المتأتية من الإستراتيجيات والعمليات والممارسات الإدارية لمنظمة أخرى، والتعلم من خبرات أفراد المنظمة السابقة وقيمهم وتصرفاتهم وكذلك أخطائهم، وهي بكل الأحوال مصادر داخلية وخارجية؛

ب- توزيع المعلومات:

وهي العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة. حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الإتصال الرسمية، وتؤكد مبادئ المنظمة المتعلمة على ضرورة نشرها عبر القنوات غير الرسمية. وقد أصبح لأنظمة المعلومات دور مهم في هذا المجال، حيث تسهم بشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق جغرافية واسعة وبسرعة عالية وبمستوى عال من الجودة[1]؛

ج- تفسير المعلومات:

إن كمية وحجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة[2]. ويعرف Daft و Weick (1984) عملية تفسير المعلومات بأنها عملية يتم من خلالها إعطاء معنى للمعلومات[3]. كما تعني طريقة النظر إلى المعلومات وكيفية تحليلها والإستفادة منها، وتعتبر هذه الخطوة أحياناً أهم من الخطوة الأولى، فقد تتوفر معلومات هائلة كمعطى من معطيات هذا العصر، وستتميز المنظمات في المستقبل لا بكمية المعلومات التي تختزنها، وإنما بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الإستخدام والتوظيف، بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة. ويقول Huber إن عملية تفسير المعلومات تعتمد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، والتي قد تشكل عائقاً أمام الإستفادة التامة منها[4].

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 118 .

[2] مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 141.

[3] George P. Huber, Organizational Learning: The Contributing Processes & the Literatures, Organization Science, Vol 2, No 1, February 1991, P P 88-115.

[4] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 118.

وينظر إلى تفسير المعلومات على أساس المعالجة للمعلومات والتي من شأنها أن تعطي معنى مختلف فضلاً عن تطوير فهم مشترك ويتأثر تفسير المعلومات الجديدة عن طريق: التأطير والخرائط الإدراكية، ووفرة وسائط الإتصالات، وتراكم المعلومات، أما التأطير وخرائط الإدراك فإنها تعتمد على الخبرة السابقة وفرق العمل وبيئتهم، ويكون تفسير المعلومات سهلاً عندما يتم تأطيرها بشكل متناسق، أما وسائط الإتصالات فقد أصبح المديرون اليوم وبفضل تقدم تكنولوجيا المعلومات الكبير من إستخدام العديد من وسائط الاتصالات كالبريد الإلكتروني، وعقد الإجتماعات وجها لوجه[1]؛

د- الذاكرة التنظيمية:

ليس كل تعلم يجب أن يهم منظمة التعلم، فتعلم الفرد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية. ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة التنظيمية)[2].

ويعرف M. Girod الذاكرة التنظيمية بأنها مخزن للمعارف وهيكل للإحتفاظ بها أو مسار مركب من ثلاث مراحل: إكتساب، تخزين واسترجاع[3].

ومن المتغيرات المحتمل أن تؤثر على فعالية الذاكرة التنظيمية تشمل[4]:

- إستنزاف الأعضاء.
- توزيع المعلومات والتفسير التنظيمي للمعلومات.
- قواعد وأساليب تخزين المعلومات.
- الأساليب لتحديد موقع واسترجاع المعلومات المخزنة.

---

[1] أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 272.

[3] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 235.

[4] George P. Huber, Op-Cit, P 105.

مكونات الذاكرة التنظيمية:

يقسم (Dixon) الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة خارجية وذاكرة داخلية[1]:

- **الذاكرة الداخلية:** تقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وهذه تتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. والذاكرة الداخلية غير المقصودة وتتمثل في ثقافة المنظمة بضمنها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى أدوار المهام والرقابة (الهياكل ونظريات النشاط).
- **الذاكرة الخارجية:** توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة التي يمكن إسترجاعها واستخدامها. وهذه تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للمنظمة، والأعضاء السابقون في المنظمة، المنافسون وسجلات الحكومة. والجدول رقم 32 يوضح هذا التقسيم.

الجدول رقم 32: الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

الذاكرة الداخلية		الذاكرة الخارجية
مقصودة	**غير مقصودة**	
- الأنظمة الخبيرة	- الثقافة	- المنافسون
- السجلات والتقارير	- الهيكل	- السجلات الحكومية
- السياسات	- بيئة العمل	- التقارير المالية
- العمليات التحويلية	- نظريات النشاط (نماذج عقلية)	- الأعضاء السابقون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 275.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 274.

وهناك من يرى أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى أربعة أنواع[1]:

- **الذاكرة التنظيمية التقنية**: وتعني الذاكرة المستندة إلى المعرفة المهنية؛ متضمنة المستحدثات التقنية المتعلقة بنظم التطوير المؤسسي ونظم الرقابة الإدارية والأساليب الإدارية الحديثة، مما له التأثير الإيجابي على الإنتاجية المؤسسية.
- **الذاكرة التنظيمية الإدارية**: وتعني مجموع المعارف التنظيمية التي تقود كافة المستويات الإدارية بجانب الآليات الإدارية والإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.
- **الذاكرة التنظيمية الثقافية**: هي المرتكز الأساس لبقية الذاكرات التنظيمية؛ فهي الحافظة لتاريخ المنظمة وحاضرها؛ متضمنة القيم والأعراف والتقاليد والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتتأثر إيجاباً وسلباً بكافة التصرفات الفردية والجماعية والتنظيمية بالمنظمة.
- **الذاكرة التنظيمية التسويقية**: وتشمل إستراتيجيات التسويق.

3-9- نموذج Y.L. Jack Lam:

حسب Y.L. Jack Lam (2004) يوجد ثلاث مراحل مهمة للتعلم التنظيمي وهي[2]:

أ- **النشوء** (Germination): يتم البحث عن المعلومات والمعارف للتعلم الجمعي المنظم وتحسين الأداء؛

ب- **التحول** (Transformation): يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المتاح من المعلومات وتبادلها لصالح قرار جماعي؛

ج- **الإدامة** (Perpetuation): يتم تطوير رؤية مشتركة وتعلم قائم على الفريق، والتفسير الجماعي للمعلومات من أجل تحديد التوجه المستقبلي.

والجدول رقم 33 يوضح مراحل التعلم التنظيمي.

---

[1] أحمد نجم الدين عيداروس، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية، العدد 39، فبراير 2013، ص ص 09-112.

[2] نورة بنت محمد بن إبراهيم المشعل، تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية ، 2013، ص 10.

الجدول رقم 33: مراحل التعلم التنظيمي حسب Y.L. Jack Lam

المرحلة	البعد	العملية	الهدف
النشوء	النموذج الذهني والتفوق الشخصي	إكتساب المعرفة	البقاء
التحول	التفكير النظمي	نشر المعرفة	الكفاءة
الإدامة	الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي	تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية	الفعالية

المصدر: Y.L. Jack Lam. L, Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools, Journal of Educational Administration, Vol 42, No 3, 2004, PP 297-311.

يتبين من الجدول رقم 33 أن Y.L. Jack Lam يتفق مع Huber في مراحل التعلم التنظيمي، ويتضمن أبعاد نموذج Senge (النموذج الذهني، التفوق الشخصي، التفكير النظمي، الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي)؛ حيث أن مرحلة النشوء يقابلها مرحلة اكتساب المعرفة، ومرحلة التحول يقابلها نشر المعرفة وفي الأخير مرحلة الإدامة يقابلها مرحلة تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

ثالثا: دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي

1- التدريب الإلكتروني و إدارة المعرفة:

عند البحث في العلاقة بين التدريب الإلكتروني وإدارة المعرفة نجد عدة آراء تجسد هذه العلاقة فهناك من يرى أن إدارة المعرفة تعتبر كأداة تستخدم في عملية التدريب الإلكتروني، وحسب (Lamont, 2003) أن محتوى التدريب الإلكتروني ساكن، لكن إدارة المعرفة تجعل هذا المحتوى أكثر ديناميكية، أما (Chunhua, 2008) فيرى أن التدريب الإلكتروني يعتبر كأداة للمساعدة في استيعاب المعرفة الضمنية وكوسيلة لإكتساب وتعزيز تبادل المعرفة. وحسب Marie Prat فإن إدارة المعرفة تسمح للاستفادة

وتبادل المعارف والمهارات والخبرات في حين أن التدريب الإلكتروني صفقة لنشر المعرفة وتطوير المهارات[1].

بالرغم من إختلاف دور كل من إدارة المعرفة والتدريب الإلكتروني إلا أنهما مفهومان قابلان للتبادل، فكل منهما هو مجموعة من الأدوات والعمليات والأساليب التنظيمية من أجل تقاسم المعرفة في المنظمة[2]. كما أنهما يخدمان نفس الغرض ألا وهو تسهيل التعلم وتطوير الكفاءة في المنظمات[3]. وينصب تركيزهما على توليد المعرفة (الإكتساب، الخلق، الإلتقاط، والتبني)، وتخزين المعرفة، و توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة[4].

وحسب Luminita Giurgiu نظم إدارة المعرفة والتدريب الإلكتروني لهما خصائص وميزات مشتركة تتضمن: التعاون المشترك وأدوات الاتصال المتزامن/ غير المتزامن، نفس بنية النظام، قواعد مماثلة للوصول، إضفاء الطابع الشخصي للمعلومات التي تم تسليمها؛ نفس شكل التعبير... إلخ[5].

بالإضافة إلى وجود تكامل بين المفهومين من خلال تقاطع ثلاثة مكونات: **تمكين المعرفة** في الوقت والمكان المناسبين للمتدرب، **التركيز على المتدرب** بتكييف نماذج التدريب مع أسلوب المتدرب، **والوصول إلى المجتمع** يعد مزيج من كل من المعرفة والتدريب الإلكتروني ويشير إلى القدرة على التعلم من الآخرين من خلال المجتمع للفائدة[6].

---

[1] Marie Prat, Op-Cit, P 9.

[2] Clyde W. Holsapple, Handbook on knowledge management: 2 knowledge directions, Springer, New York, 2003, P 512.

[3] Zita Krajcsco, Knowledge management & e-learning in organizations, 2nd edition, Teaching & Education Conference, Florence, 16 September 2015, P P 47-58.

[4] Maryam Khademi et al, E-Learning Enrichment to Become an Effective Knowledge Management Tool, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management & e-Learning, Vol 1, No 4, October 2011, P P 342-346.

[5] Luminita Giurgiu, Vectors of Knowledge Society: Knowledge Management & E-learning, Management Studies, Vol 3, No 11-12, December 2015, P P300-304.

[6] Jay Liebowitz, Michael S. Frank, Knowledge Management & E-Learning, CRC Press, New York, 2011, P P 5,6.

2- التدريب الإلكتروني والتعلم التنظيمي:

2-1- دور التدريب التقليدي في تعزيز التعلم التنظيمي:

إن الغرض الإستراتيجي **للتدريب** هو تشجيع المناخ التعلمي في المنظمة، والتركيز هنا يكون على إحتياجات التعلم لدى الأفراد، موجه بالأهداف التنظيمية ومطوق بالإعتقاد أن داخل كل عضو في العاملين موهبة مستترة في الإنتظار لكي تستغل[1].

حسب Wright وآخرون أن الوصول إلى مفهوم التعلم المستمر يتطلب من المنظمة أن تركز بشكل كبير على التدريب والتطوير وأن وظيفة المنظمة تكمن في تحديد التغيرات التي تحدث في كيفية أداء المهام والأنشطة المختلفة وتحديد التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ومن ثم وضع البرامج التدريبية التي تغطي تلك التغيرات. وأشاروا إلى أن الأفراد يكونوا أكثر احتمالية للتعلم عندما[2]:

- يكون التدريب مربوطا بالخبرة والمهام التي يؤدونها.
- عندما يتضمن التدريب مفاهيم ومصطلحات وأمثلة واقعية للمتعلمين.
- توفير وقت كافي للتدريب، لمحاكاة سيناريوهات معينة قد يواجهونها في بيئة العمل الحقيقة وبيان كيفية التصرف معها.
- وجود تغذية عكسية كونها تساعد في مدى نجاح أو فشل عملية التعلم وحتى تكون فعالة فلابد أن ترتكز هذه المعلومات الراجعة على سلوكيات وتصرفات محددة وتكون مزودة بشكل مستمر كلما سمح الأمر بذلك، وهذه التغذية العكسية تساهم في تعديل أي انحراف وقع أثناء عملية التعلم وهي تعزز ثقة الأفراد بأنفسهم لأنهم قادرون على اكتساب معارف جديدة.

ويمكن تطوير التعلم من خلال **التدريب**، والذي يركز على اكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات. وللتدريب العديد من المزايا، مثل تحسين العمل، تكيف الأفراد مع التكنولوجيا الجديدة ونمو كفاءات

---

[1] حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 75.

[2] رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص ص 115، 116.

الأفراد داخل المنظمة. إن التدريب يمكن المنظمة من أن تكون أكثر قابلية للتكيف ومرونة وللاستفادة من تعلم الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم في المنظمة[1].

واتفق عدد من الباحثين أمثال Nevis وآخرون (1995) و Tannenb Aum وآخرون (1997) و Ulrich وآخرون (1993) و Pedler وآخرون (1997) على أن التدريب المستمر يعد من العوامل التي تسهل التعلم التنظيمي[2]. ووفقا لـ Rowold (2007) التدريب أداة لنقل المعرفة، والتدريب المستمر فعال في المنظمة لدرجة أنه يخلق التعلم[3]. ويؤكد Raanan Lipshitz وآخرون أنه يمكن لبرامج التدريب توليد التعلم التنظيمي عندما تتحرك إتجاه تطوير المهارة وتتطور إلى آليات التعلم التنظيمي[4].

إن التدريب هو أداة هامة لتعزيز قدرات العاملين للتعلم، سواء كفاءاتهم للتعلم أو ودوافعهم للتعلم لتوفير لغة مشتركة ورؤية مشتركة لتسهيل التواصل بين العاملين، وبالتالي، نقل ونشر المعرفة الفردية داخل المنظمة وخلق ثقافة موجهة نحو التعلم. ويرتبط التدريب ارتباطا إيجابيا مع عمليات التعلم التنظيمي[5]، وهو ما توصلت إليه Aragón وآخرون (2014) بأنه توجد علاقة إيجابية بين التدريب والتعلم التنظيمي؛ فالتدريب يعمل على تعزيز قدرات التعلم الفردي (الكفاءات، والدافع لاكتساب المعرفة)، وقدرات التعلم الجماعي (كفاءة العمل في الجماعة والدافع لتبادل المعرفة) وقدرات التعلم التنظيمي (الثقافة، الإستراتيجية والنظم)[6].

---

[1] Julie Hodges, Roger Gill, Sustaining change in organizations, SAGE Publications, London, 2015, P 223.

[2] Tapan K Panda, Knowledge management: A global perspective, 1st edition, Excel Book, New Delhi, 2008, P 07.(بتصرف)

[3] Alfonso J. Gil et al, The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector, European Journal of Training & Development, Vol 39, No 4, 2015, P P 315-331.

[4] Raanan Lipshitz et al, Demystifying organizational learning, Sage Publications, California, 2007, P 150.

[5] Andrea Bencsik, Knowledge management initiatives & strategies in small & medium entreprises, IGI Global, Hershey, USA, 2016, P 48.

[6] María Isabel Barba Aragón et al, Training & performance: The mediating role of organizational learning, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17, No 3, 2014, PP 161-173.

إن تدريب العمال بالحوار وطرح الأسئلة والمناقشة، يحفزهم على التعلم بأنفسهم من خلال الوصول إلى الإجابات النموذجية، ويخلق فيهم الثقة بأنفسهم ويعزز من قدراتهم وإمكانياتهم كما ينمي فيهم الرغبة في التعلم، وأيضا يعزز التعاون والتضافر بين أعضاء الفريق ويخلق الثقة بينهم، ويشجعهم على التعلم الجماعي وبذل كل طاقتهم من أجل تقديم الجديد، فالقدرة على التعلم تتوقف على ثقافة العمال والمنظمة ككل ويتم الاهتمام بها من خلال العملية التدريبية وبتركيز على جانب التعلم الإبداعي، يحتاج التعلم المطلوب التدريب اللازم لتعزز السلوك الهادف في التعلم وهو وسيلة فعالة في استثمار الفرد ودفعه على أن يبذل مجهوداً أكبر ويزيد من تحصيله وإنجازه ولإشباع حاجاته الأساسية منه، وبالتالي رفع الروح المعنوية للفرد، مما ينتج عنه حماس الفرد لتعلم وزيادة شعوره بالانتماء، وخلق روح التعاون بين الأفراد، حيث توفر العملية التدريبية مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها، ومحاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين وتقديم الحوافز وترغيبهم بالكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي الأعضاء[1].

2-2- دور التدريب الإلكتروني في تعزيز التعلم التنظيمي:

في ظل الرقمية والتغيير السريع أصبحت المعرفة الميزة التنافسية للمنظمات مما يتوجب على عمال المعرفة أن يكونوا قادرين على إكتساب ودمج المعلومات بسرعة أكبر. وفي هذا السياق، التدريب الإلكتروني يشكل بعدا هاما لإدارة المعرفة ويصبح أسلوب التعلم في مجتمع المعرفة. إن قدرة الوصول واستخدام المحتويات الرقمية من خلال الأدوات التكنولوجية يصبح شرطا أساسيا لتوظيف الأفراد، وعليه فإن العمال مطالبون بإستمرار لسد الفجوة بين ما يعرفونه وما يؤدونه؛ وبالتالي إقامة علاقات قوية بين التدريب الإلكتروني والتعلم مدى الحياة وبين التدريب الإلكتروني ومحو الأمية الرقمية[2].

---

[1] عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010، ص 107.

[2] Barbara Bertagni et al, Learn how to learn!: knowledge society, education & training, Franco Angeli, Italy, 2009, P 183.

ويعد التدريب الإلكتروني طريقة ثورية لتزويد القوى العاملة بالمهارات والمعرفة التي تحتاج إليها لتحويل التغيرات المستمرة في سوق العمل لمصالحها[1]. بالإضافة إلى ذلك يعد أكثر ملاءمة لتلبية متطلبات الإقتصاد الجديد وإحتياجات عمال المعرفة من خلال كونه متاح عند الحاجة، مخصص ومستمر مع الوصول إلى أفضل وأحدث الموارد ومراكز المعرفة[2]. والجدول رقم 34 يوضح خصائص الاقتصاد الجديد والمعروف بإقتصاد المعرفة والدور الحيوي الذي يلعبه التدريب الإلكتروني فيه.

نتيجة لزيادة سرعة الوصول إلى الشبكة العالمية في جميع أنحاء العالم، أصبح دور التدريب الإلكتروني واضح في دعم التعلم التنظيمي، كما يعتبر وسيلة لتحسين الأداء[3]، فالتدريب الإلكتروني يؤكد على اكتساب الفرد لمعارف جديدة وتوفير الأدوات التقنية لدعم عملية بناء المعرفة[4].

الجدول رقم 34: التعلم في مجتمع المعرفة

الإقتصاد القديم	الإقتصاد الجديد
الإنهاء في 4سنوات (جامعة الخ)	الإنهاء في 40 عاماً (التعلم مدى الحياة)
التدريب كتكلفة	التدريب كميزة تنافسية
تنقل المتعلمين	تنقل المحتوى
التعليم عن بعد	التعلم التعاوني و الموزع
البريد الإلكتروني، الرسالة، والمنتجات المطبوعة	مراكز خدمة الوسائط المتعددة مع وسائل الإعلام عبر الإنترنت
عروض عامة للجميع	عروض مصممة خصيصا، و فردية
الباعة الإقليمين (Regional vendors)	الأسماء التجارية (معظمها دولية) والأفراد المشهورين
عند الحاجة Just-in-case	في نفس الوقتJust-in-time
الدراسة الذاتية، المسؤولية الشخصية	مشاركة التعلم، التعلم التنظيمي

[1] عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 187.

[2] Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008, P 97.

[3] Mary L. Broad, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, Pfeiffer, USA, 2005, P 208.

[4] Lorna Uden et al, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Social & Big Data Computing for Knowledge Management, Springer, Allemagne, 2014, P 559.

المصدر: Joachim P. Hasebrook, Hermann A. Maurer, Learning Support Systems For Organizational Learning, World Scientific Publishing, Singapore, 2004, P 41.

تتضح العلاقة بين التدريب الإلكتروني وبين التعلم التنظيمي من خلال أن هذا التدريب يسهم في بناء مهارات وكفاءات مرتبطة بالأهداف والأغراض التنظيمية ومن خلال المشاركة في هذه المعارف، حيث أن مفهوم التدريب الإلكتروني يقوم على بناء بيئة افتراضية مماثلة للبيئة الحقيقية في المنظمة والتعامل معها من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالشكل الذي يمكن من بناء وتدعيم مهارات الموارد البشرية، وهي تلك المهارات التي تتناسب مع الواقع التنظيمي، وهكذا فإن التدريب الإلكتروني يقود إلى أن يخدم التدريب التعلم التنظيمي من خلال التركيز على الأهداف والأغراض التنظيمية. هذا بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني يمكن من المشاركة في المعارف بين المتدربين من خلال تكنولوجيا الاتصالات التي تمكنهم من تبادل الرأي والخبرات والقضايا حول البيئة الافتراضية[1].
ومن هنا تبرز أهمية التدريب الإلكتروني من حيث هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة فلا تكون حكراً على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى وإنما يحول المنظمة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات ولمختلف القدرات[2]، وهو ما يؤكده Sun Joo Yoo و Wenhao David Huang أن أنظمة التدريب الإلكتروني تساهم في تطوير المنظمات المتعلمة[3].
وحسب Mohamed F. Hawela وآخرون أن التدريب الإلكتروني يعمل على تسهيل وتدعيم التعلم باستخدام الإنترنت والإنترانت كوسيلة للحصول على المعلومات وخلق المعرفة والاحتفاظ بها (التخزين)،

---

[1] محمود عبد العزيز الجمل، التدريب الافتراضي المفهوم والأسس الفكرية والتقييم، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، المجلد 19، العدد 30، مصر، 2001، ص ص 01-33.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[3] Sun Joo Yoo, Wenhao David Huang, Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea, British Journal of Educational Technology, Vol 47, No 4, 2016, PP 575-591.

والنشر، والتقاسم، واستخدام الدعم، لتوفير قاعدة للتعلم على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد يكون في شكل اتصال متزامن أو غير متزامن[1].

كما يساعد التدريب الالكتروني على بناء شبكات التواصل بين المتعلمين التي توفر فرصا للتفكير وتبادل الكفاءات الفردية. وتشجع الشبكة الإلكترونية التعلم التنظيمي نتيجة لظاهرة التعلم من خلال التفاعل (Learning by interacting)[2].

وتشير مراجعة دراسات التعلم التنظيمي على أهمية الخبرة والمعارف المختزنة في تحقيق النجاح التنظيمي والابتكار. حيث أن جمع والاحتفاظ بالمعرفة المختزنة لدى العاملين يؤدي إلى بناء رأس المال الفكري للمنظمة. فخبرات المديرين والعاملين هي ثروة كبيرة متاحة للمنظمة تم اكتسابها خلال أداء الوظائف ومن خلال بيئة العمل ومن خلال التعامل مع الآخرين في المنظمة، ومن بيئة المنظمة، ومن العملاء والمنافسين والموزعين. ولذلك تفقد المنظمات التي تتجاهل أو لا تستفيد من هذه القدرة الفرصة لتحقيق التحسن المستمر ولبناء القدرة على التغيير والتطوير.

ومن أهم أسباب تجاهل الخبرات المختزنة لدى أعضاء المنظمة، صعوبة استرجاع هذه الخبرات، أو الإعتماد المبالغ فيه على البيانات المتاحة أو تلك التي يمكن توافرها بسهولة، وبذلك تفقد المنظمة نصف كمية المعرفة المتاحة. ويسهم التدريب الإلكتروني في استرجاع والبناء على الخبرات المتاحة لأعضاء المنظمة. وقد أكد Schank (1997) على أهمية أن تعتمد برامج التدريب الإلكتروني على قصص وحالات النجاح داخل المنظمة، بحيث يمكن خلق ذاكرة تنظيمية تستوعب معارف وخبرات أعضاء المنظمة. ولذلك يعتمد البناء الأساسي للتدريب الالكتروني على استخدام المعرفة المختزنة لدى أعضاء المنظمة في تصميم البرامج. يتفق ذلك مع ضرورة مشاركة المديرين مع الفنيين في تصميم برامج التدريب الإلكتروني.

---

[1] Marianna Sigala et al, Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, SpringerWien, 2007, P 537.

[2] Tarek Lassoued, Les déterminants de l’adoption de l’e-learning: étude empirique au sein de l’entreprise tunisienne, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 4 Juin 2010, PP 26,27.

إن تصميم التدريب الإلكتروني يقوم على تنمية التعلم التنظيمي من خلال ضمان مناسبة التدريب للأغراض التنظيمية ومن خلال إتاحة الفرصة للمشاركة بين المتدربين، كما يعتمد التدريب الإلكتروني على استخدام تجارب وخبرات المنظمة في تصميم البرامج التدريبية بما يخدم تكوين ذاكرة تنظيمية[1]؛ وهو ما يؤكده Thair Khdour و Shaima Salem بأن التدريب الإلكتروني يسمح للمشاركين باكتساب المعارف ونقلها من شخص إلى آخر، وتطبيقها على حل المشاكل وتخزين تلك المعرفة لاستخدامها في المستقبل[2].

والجدول رقم 35 يبين الدور الفعال الذي يلعبه التدريب الإلكتروني في تنمية التعلم التنظيمي بداية من إكتساب المعرفة من خلال قواعد البيانات وصولا إلى الذاكرة التنظيمية.

ووفقا لــ M. S. Bowles إن التدريب الإلكتروني يعمل على تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تشجيع التبادلات التعاونية وإدماج التعلم في بيئة العمل اليومية بجعل المعرفة متاحة عند الطلب وتمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة وتبادلها ونقلها بمرونة أكبر[3]. كما يتضح دور التدريب الإلكتروني في مختلف مراحل المنظمة المتعلمة كما هو مبين في الشكل رقم 27.

من خصائص المنظمات المتعلمة أنها تشجع التدريب الإلكتروني غير الرسمي من خلال توفير الأدوات والبيئات للعاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم[4]. وحسب Robin Mason (2002) أن التعلم التنظيمي يكون على مستوى التدريب الإلكتروني غير الرسمي، والتعلم الفردي يتحقق من خلال التدريب الإلكتروني أما التعلم على مستوى الجماعة يكون من خلال التدريب المباشر المدعوم كما هو مبين في الجدول رقم 36.

---

[1] محمود عبد العزيز الجمل، مرجع سبق ذكره، ص ص 01-33.

[2] Thair Khdour, Shaima Salem, The effects of integrating knowledge management with e- learning systems, Proceedings of 2014 Zone 1 Conference of the American Society for Engineering Education.

[3] M. S. Bowles, Op-Cit, P 134.(بتصرف)

[4] Information Resources Management Association, Networking & telecommunications: Concepts, methodologies, tools, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010, P 1234.

الجدول رقم 35: دور التدريب الالكتروني في تعزيز مراحل التعلم التنظيمي

إكتساب المعرفة	**قواعد البيانات**		
توزيع المعلومات	**النـشر:** – البريد الإلكتروني - مواقع الويب Websites - المدونات (Blogs) – النشرة الإلكترونية - Shedules	**تقـنيـات التعـاون:** – الرسائل الفورية – المناقشات المترابطة – عقد المؤتمرات على الويب – الويكي (Wikis)	**تكنولوجيا تطبيقات الأعمال** - تطبيقات الأعمال (business application) – إدارة المشروع - البرمجيات المشتركة (groupware)
تفسير المعلومات	**التطبيقات الإحصائية:** - Spreadsheets - Spss - Sas وأخرى	**تقـنيـات التعـاون:** - الرسائل فورية (Instant messages) - المناقشات المترابطة (Threaded discussions) - عقد المؤتمرات على الويب - الويكي(Wikis)	**المحـاكـاة:** – المحاكيات (Simulators) – الواقع الإفتراضي
الذاكرة التنظيمية	الوثائق، قواعد البيانات، المكتبات، الدورات التدريبية، الحالات، السجلات، الإنترانت ومواقع الويب، الويكي.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

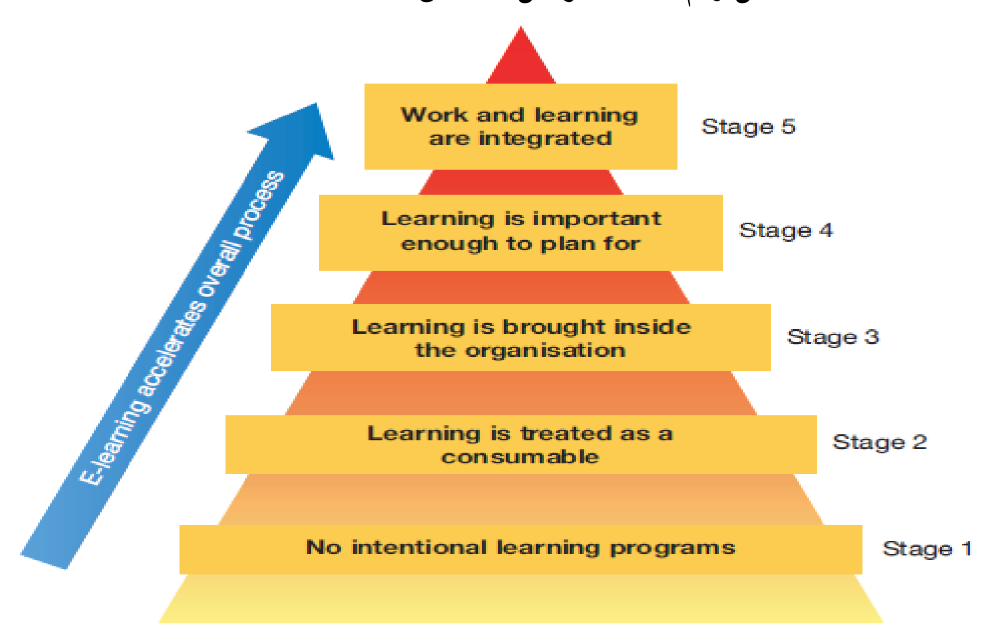
Bryan, Valerie C, Technology Use & Research Approaches for Community Education & Professional Development, 1st edition, IGI Global, Hershey, USA, 2013, P 33.

الجدول رقم 36: الفروق الجوهرية بين أشكال التدريب الإلكتروني وعلاقتها بالتعلم التنظيمي

التدريب الالكتروني	التدريب المباشر المدعوم	التدريب الإلكتروني غير الرسمي
التركيز على المحتوى	التركيز على المتدرب	التركيز على الجماعة
بدافع التسليم	بدافع النشاط	بدافع الممارسة
التعلم الفردي	التعلم في مجموعات صغيرة	**التعلم التنظيمي**
تفاعل أقل مع المدرب	تفاعل كبير مع المدرب	المشاركون بمثابة المتدربين والمدربين
لا يوجد تعاون بين المتدربين	تفاعل كبير مع باقي المتدربين	تفاعلات متعددة الطرق فيما بين المشاركين

المصدر: Rasmita Mohanty, Ranjit Kumar Das, Proceedings of the national conference on Digital libraries: Reshaping Traditional Libraries into Next Generation libraries, Tolani College of commerce, Mumbai, India, 16th – 17th January 2014, P 50.

الشكل رقم 27: المراحل الخمس للمنظمات المتعلمة



المصدر: M. S. Bowles, Op-Cit, P 134.

خلاصة:

أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية تتبناه المنظمات لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسة، كما أنه يعد وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظراً لما يتميز به من خصائص مقارنة بالمناهج الأخرى؛ إذ يعتبر التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تفاعلية مستمرة لتطوير المعارف والمهارات لتحسين الأداء على المدى الطويل والتكيف مع المستجدات البيئية الداخلية والخارجية. ويتميز أيضا بأنه متعدد المستويات يحدث على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة وما بين المنظمات وتعلم المستهلك.

ان التعلم التنظيمي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الأمر الذي أدى إلى اختلاف الباحثين في تحديد المراحل التي يمر بها فاختلفت النماذج المفسرة لتلك المراحل ومن أشهر النماذج نموذج Huber (1991) حيث التعلم التنظيمي يمر بأربع مراحل هي اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

يتداخل مفهوم التعلم التنظيمي مع مفهوم المنظمة المتعلمة، فهناك من يستخدم المفهومين بصورة تبادلية، إلا أن هناك اختلاف بين المفهومين رغم الإرتباط اللفظي والموضوعي بينهما ومن أهم أوجه الإختلاف بينهما هو أن التعلم التنظيمي يعد كعملية ونشاط في حين أن المنظمة المتعلمة تعتبر ككيان أو تنظيم يتميز بالمرونة أساسه التعلم المستمر لتنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتجديد المعارف والمهارات والأساليب لتفادي الوقوع في فخ التقادم.

يلعب التدريب الإلكتروني دوراً هاماً في تعزيز المعارف والتعلم التنظيمي من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على المعلومات والمعارف الجديدة وتبادلها بين الأفراد والإحتفاظ بها لحين الحاجة إليها لتعزيز الذاكرة التنظيمية ولتحقيق ذلك يكون باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات.

المــراجع:

أولا: المراجع العربية

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- أحمد الخطيب، "الإدارة الجامعية دراسات حديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- أحمد الخطيب، عبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد زارع، التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، 2012، ص ص 285-323.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر، مصر، 2006.
- أحمد كامل الحصري، أنماط الواقع الافتراضي وخصائصه وآراء الطلاب المعلمين في بعض برامجه المتاحة عبر الإنترنت، تكنولوجيا التعليم: سلسلة دراسات وبحوث محكمة، المجلد الثاني عشر، الكتاب الأول، شتاء 2002، ص ص 03-46.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003، ص ص 87-130.
- أحمد نجم الدين عيداروس، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، التربية، العدد 39، فبراير 2013، ص ص 09-112.
- أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين: كيف تكون مدرباً مؤثراً، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- أكرم فتحي مصطفى علي، أثر توظيف التدريب الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت في تنمية بعض مهارات تصميم الاختبارات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 18، عدد خاص، 2010، ص ص 1041-1125.
- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة : إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2015.
- آلان كالدر، ستيف واتكينز، ترجمة بهاء شاهين، الإدارة الدولية الرشيدة في تكنولوجيا المعلومات: الدليل التنفيذي لمعايير الأيزو ISO 27001/ISO 17799، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2010.
- أيمن بن علي العريشي، أثر توظيف الوسائط المتعددة في تدريس مادة العلوم على تحصيل تلاميذ الصف السادس الابتدائي في مدينة جازان، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.

- إيهاب سعد محمدى محمود، نموذج مقترح لعلاج بعض مشكلات الواقع الافتراضي في ضوء مستحدثات تكنولوجيا التعليم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية النوعية، جامعة بنها، مصر، 2015. (ملخص بحث).
- برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- بركنو نصيرة، ثابتي الحبيب، التدريب المدمج من منظور الشركات العالمية: حالة شركة أي بي أم (IBM)، مجلة مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات للدراسات والبحوث الأكاديمية، العدد 6، 5 ديسمبر 2016، ص ص 41-54.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
- بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

- جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
- جميلة شريف محمد خالد، أثر استخدام بيئة تعلم افتراضية في تعليم العلوم على تحصيل طلبة الصف السادس الأساسي في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
- جنيفر جوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007،
- حسني عوض، تصور مقترح لتطوير استخدام جامعة القدس المفتوحة للتدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في المجتمع السعودي، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص ص 57-72.

- حسني عوض، شادية مخلوف، مستوى جودة التدريب الإلكتروني في ضوء معايير ومؤشرات التدريب الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المتدربين، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، جانفي 2013، ص ص 45-58.
- حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل (العلوم الصرفة والتطبيقية)، المجلد 24، العدد 06، 2016، ص ص 1683-1703.
- حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي بمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2012.
- حمدي أحمد عبد العزيز، التعلم الإلكتروني "الفلسفة، المبادئ، الأدوات، التطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008.
- حميد عبد النبي الطائي، مدخل إلى إدارة الفنادق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- حيدر محمد العمري، إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015، ص ص 33-49.

- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 205
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- دلال ملحس استيتية، عمر موسى سرحان، تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- دوسيا فيرا، ماري كروسان، ترجمة عجلان بن محمد الشهرى، القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص ص 357-396.
- ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، الإشراف التربوي ماهيته-تطوره أنواعه-أساليبه، دار الخليج، الأردن، 2014.
- راغب أحمد راغب، الإدارة الصناعية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2010.
- راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- رائد إسماعيل عبابنة، ياسر مناع العدوان، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 03، جويلية 2008، ص ص 435-475.
- رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006،
- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمات المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 02، ديسمبر 2009. (إفتتاحية العدد).
- روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، المجلد 02، العدد 02، 2014، ص ص 110-120.
- ريهام محمد أحمد محمد الغول، فعالية برنامج تدريبي إلكتروني قائم على التعلم التشاركي في تنمية مهارات استخدام بعض خدمات الجيل الثاني للويب لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، العدد 78، الجزء الأول، جانفي 2012، ص ص 289-329.
- سارة إبراهيم العريني، مدى تطبيق التدريب عن بعد على تأهيل معلمات المرحلة بالثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 97، جانفي 2014، ص ص 213-261.
- سالمة صالح العباني، التدريب عن بعد باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة كمدخل لتطوير برامج تدريب معلمي مرحلة التعليم الأساسي أثناء الخدمة، التربية، العدد 47، فبراير 2014، ص ص295- 336.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

- سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
- السعيد السعيد محمد عبد الرزاق، اختلاف أنماط التفاعل في بيئات التدريب الافتراضي باستخدام الشبكات الاجتماعية وأثره على اكتساب الجوانب المعرفية و الأدائية لبعض مهارات التحضير الإلكتروني للتدريس لدى معلمي الحاسب الآلي بمدارس التعليم العام، تكنولوجيا التعليم، المجلد 21، العدد 02، أفريل 2011، ص ص211- 261.
- السعيد مبروك إبراهيم، المكتبات الإلكترونية رؤية للمكتبات في الألفية الثالثة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديما شكري القواسمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 04، 2014، ص ص 645-674.
- سوسن زهير المهتدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- السيد أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2013.
- سيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، بدون دار النشر، مصر، 2010.

- سيف خالد عبد العزيز زكريا، محمد عبد الرزاق محمد، تصميم حقيبة تدريب إلكترونية وأثرها في تطوير رأس المال الفكري انموذج مقترح بالتطبيق على مكتب التعليم المستمر في كلية الإدارة و الاقتصاد/ جامعة الموصل، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أفريل، 2013، ص 1015.
- شاهر عبيد، سائد رابايعة، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم المالية والمصرفية: منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات، عمان، الأردن، 27-29 أفريل 2015.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- شنشونه محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، بسكرة، جانفي 2014، ص ص 107-121.
- شوقي حساني محمود، تقنيات وتكنولوجيا التعليم (معايير توظيف المستحدثات التكنولوجية وتطوير المناهج)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- شوقي ناجي جواد، مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص ص 135-160.

- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006.
- طارق حسين فرحان العواودة، صعوبات توظيف التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية بغزة كما يراها الأساتذة والطلبة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- طارق عبد الرؤوف عامر، التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي: للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- طلال بن طليحان بن سعيدان الحربي، أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين (بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية االسعودية)، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ص ص 535-590.
- طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.
- عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- عادل محمد زايد، العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: دراسة تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، نوفمبر 1993، ص ص 61-88.
- عادل هادي البغدادي، مهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، 2014، ص ص 53-70.
- عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص ص 278-300.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- عبد التواب عبد اللاه عبد التواب، أحمد حسين عبد المعطي، التدريب الإلكتروني كمدخل للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تصور مقترح، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 70، جويلية، 2013، ص ص 21-40.
- عبد الحميد بسيوني، تكنولوجيا وتطبيقات ومشروعات الواقع الافتراضي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2015.
- عبد الرحمن توفيق، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- عبد الرحمن عبد الهاشمي، فائزة محمد فخر العزاوي، الاقتصاد المعرفي وتكوين المعلم، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد السلام الشناق، دور الإدارة المدرسية في توظيف برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (دراسة نوعية)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009،

- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2007.
- عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
- عبد الله عوض الكريم حاج المختار، برامج التدريب الإلكتروني لأخصائي المكتبات والمعلومات في السودان دراسة للواقع والمستقبل، المؤتمر العلمي الثالث، المكتبات والمعلومات بالسودان: الواقع والتطلعات في ظل مجتمع المعرفة، السودان، 2-4 جوان، 2013، ص 08.
- عصام حسن السعيدي، إدارة المنظمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- عفاف صلاح حمدي الياور، التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

- علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015، ص ص 29-51.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.
- عواطف عيشوش، التدريب ودوره في إنتاج المعرفة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010.
- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- غالب أحمد الغول، ماجدة أحمد الصرايرة، تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة (المعلم التكنولوجي)، دار الخليج للنشر التوزيع، الأردن، 2012.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيات المعلومات في منظمات الأعمال: الإستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- غسان قاسم داود اللامي، سناء عبد الكريم الخناق، تقانة المعلومات والواقع الافتراضي (تطبيقات حديثة لنظم المعلومات في منظمات الأعمال)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، 2006، ص ص 161-184.
- غسان قاسم داوي اللامي، سناء عبد الكريم الخناق، تقانة المعلومات والواقع الإفتراضي (تطبيقات حديثة لنظم المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد61، 2006، ص 177.

- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- فايز حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- فايزة دسوقي أحمد، التعليم عن بعد في البيئة الافتراضية: الحياة الثانية Second Life نموذجاً، بحث مقدم إلى ندوة التعليم الجامعي في عصر المعلوماتية: التطلعات والتحديات، جامعة طيبة، المدينة المنورة، 2011.
- فتحى قابيل محمد متولى، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1990.
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- فريد راغب النجار، التنمية الإدارية: الإستراتيجيات، التجارب، التحديات، الفعاليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008

- لؤي مضر واصف الشريف، الواقع الإفتراضي وإمكانية تطبيقه في البيئة العمرانية الفلسطينية (حالة دراسية: حل مشكلة التنقل عبر الأدراج في مدينة نابلس)، رسالة ماجستير في هندسة العمارة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد إبراهيم راشد، التدريب عن بعد: ماهيته، واقعه، ومستقبل إستخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد 14، العدد 52، أكتوبر 2008، ص ص185- 216.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- محمد السيد علي الكسباني، برنامج مقترح عبر الإنترنت لتنمية كفايات التدريب لدى موجهي التعليم العام، مؤتمر معايير الجودة والإعتماد في التعليم المفتوح في مصر و الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، بور سعيد، 27-28 مارس 2010، ص ص 155-169.
- محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،2007.

- محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد جمال الكفافى، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- محمد دسوقي موسي رابح، الوسائط المتعددة في السكندلايف كأحد مستحدثات الواقع الإفتراضي في التعليم، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، مؤتمر آفاق في تكنولوجيا التربية، 6-7 أغسطس 2014.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

- محمد محمود الحيلة، توفيق أحمد مرعي، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد محمود زين الدين، المعايير البنائية لجودة برمجيات الواقع الإفتراضي التعليمي والبيئات ثلاثية الأبعاد، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية،27-29 أفريل 2010.
- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد موسى أحمد، محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- محمد موسى الشريف، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، الطبعة الرابعة، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003.
- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمود عبد العزيز الجمل، التدريب الافتراضي المفهوم والأسس الفكرية والتقييم، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، المجلد 19، العدد 30، مصر، 2001، ص ص 01-33.
- محمود فتحى عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، (منظور تكنولوجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والإقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان، سوريا، 2009، ص ص 21-24.

- مطاع بركات، الواقع الإفتراضي: فرصه ومخاطره وتطوره (دراسة نظرية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 22، العدد 02، 2006، ص ص 407-432.
- معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، أفريل 2007.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية: مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، بدون دار النشر، بدون مكان النشر، 2010.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- مهدي بن قبلان آل فطيح، التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.
- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 01، جوان، 2007، ص ص 25-52.
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الإتصال المصرية، المؤتمر الرابع عشر، الأزمة المالية الإقتصادية

العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 12-13 ديسمبر 2009.

- نصار محمد الحلالمة، التجارة الإلكترونية في القانون، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- نعمات عبد الناصر أحمد، التخطيط باستخدام الواقع الافتراضي كوسيط اتصالي للتعليم المفتوح والتعليم من بعد في جامعة أسيوط دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسوان، العدد 21.
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نورة بنت محمد بن إبراهيم المشعل، تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية ، 2013.
- هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- الهاشم حمدي، التدريب الإداري: المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2013.
- هاني محمد السيد رمضان، الإحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم لإستخدام الوسائط المتعددة وأثرها على تنمية الأداء المهاري لتلاميذ التعليم الإبتدائي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر، 2010.
- هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2009.

- و. طوني بيتس، التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007.
- يحيى زكريا حسن خليفة، تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، دار نشر يسطرون، مصر، 2017.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abbas Samadi, Rouholahsohrabi, Elham Sarayvand, The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol 3, No 8, 2013, PP 556-561.
- Adrian Furnham, The psychology of behavior at work: The individual in the organization, 2nd edition, Psychology press, USA, 2005.
- Adrianna Kezar, What campuses need to know about organizational learning & the learning organization, New Directions for Higher Education, No131, Fall 2005, PP 07-22.
- Ahmed Maajoon Alenezia, Krishna KirtiShahi, Interactive e-learning through second life with blackboard Technology, Procedia - Social & Behavioral Sciences , Vol176, 2015, PP 891 – 897.
- Alain Hosdey, Jacques Rogister, Formation en entreprise : Les clés de la réussite, Edi pro, Belgique, 2009.
- Alan B. Craiget et al, Developing Virtual Reality Applications: Foundations of Effective Design, Elsevier, USA, 2009.
- Alan Brine, Handbook of library training practice & development, Vol 3, Ashgate Publishing, England, 2009.

- Alan Michael Saks et al, Managing Performance Through Training & Development, 5th edition, Nelson Education, USA, 2010.
- Alfonso J. Gil et al, The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector, European Journal of Training & Development, Vol 39, No 4, 2015, P P 315-331.
- Alfonso J. Gil, Francisco J. Carrillo, Knowledge transfer & the learning process in Spanish wineries, Knowledge Management Research & Practice, Vol 14, No 1, 2016, P P 60–68.
- Alycia de Mesa, Brand AVATAR: Translating virtual world branding into real world success, 1st edition, Palgrave Macmillan, United States, 2009.
- American society training & development, Applying technology to learning: Using today's technology to enhance workplace learning, Info-line, Volume 5, USA, 2001.
- Amy Hawkins Amy, Leaders as Facilitators of Organizational Learning, Doctoral thesis, Regent University, School of Leadership Studies, 2005.
- Andrea Bencsik, Knowledge management initiatives & strategies in small & medium entreprises, IGI Global, Hershey, USA, 2016.
- Andreas M. Kaplan, Michael Haenlein, Consumers, Companies & Virtual Social Worlds: A Qualitative Analysis of Second Life, Advances in Consumer Research, Volume 36, 2009, P 873.
- Andrew J. Dubrin, Essentials of management, 9th edition, South-Western-Cengage learning, USA, 2012.
- Angelo DeNisi, Ricky Griffin, HR3, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2016.
- Anita Rosen, E-learning 2.0: Proven practices & emerging technologies to achieve results, AMACOM books, New York, 2009.
- Ann L. Cunliffe, Organization theory, SAGE Publications, London, 2008.
- ArpitaGopal, Chandrani Singh, E-world: Emerging trends in information technology, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2009.

- Arshad Ahmad, Role of Learning Theories in Training While Training the Trainers, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 2, No 11, November 2012, PP 181-189.
- Arthur K. Yeung, Organizational learning capability, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Ashok Khurana et al, Human resource management, V.K. enterprises, India, 2010.
- Barbara Bertagni et al, Learn how to learn!: knowledge society, education & training, Franco Angeli, Italy, 2009.
- Barbara Carners, Making e-learning stick: Techniques for easy & effective transfer of technology-supported training, ASTED press, USA, 2012.
- Barun Kumar De, Public systems management, New Age International, New Delhi, 2006.
- Bernard Martory, Tableaux de bord sociaux : Pilotage, animation, décision, éditions Liaisons, Paris, France, 2004.
- Beth Marie Clarke, Enhancing capacity for organisational learning: A perpetual system for primary school practitioners, Doctoral thesis, School of Education, The University of Birmingham, June 2012.
- Bill Brandon, Best of the elearning guild's: learning solutions: Top articles from the emagazine's first five years, Pfeiffer, USA, 2008.
- Bill Holtsnider, Brian D. Jaffe, IT management handbook: Getting your new job done, 2nd edition, Morgan Kaufman publishers, USA, 2007.
- Biswajeet Pattanayak, Human resource management, 3rd edition, Prentice Hall, New Delhi, 2005.
- Bryan, Valerie C, Technology Use & Research Approaches for Community Education & Professional Development, **1st edition,** IGI Global, Hershey, USA, 2013.
- Business & Legal Resources ,7 strategies for effective training, USA, 2006, P 13: (http://www.blr.com/dm_downloads/30609500__2016.pdf)

- C B Gupta, Business studies for class XII, 4th edition, Mc Graw Hill, New Delhi, 2007.
- C. B. Gupta, Question bank in business studies for class XII, 7th edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2008.
- Carol Gorelick et al, Performance through learning: knowledge management in practice, Elsevier, USA, 2004.
- Charles Wankel, Jan Kingsley, Higher education in virtual worlds: Teaching & learning in second life, Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Charmine E.J. Hartel, Yuka Fujimoto, Human resource management, 3rd edition, Pearson, Australia, 2014.
- Chuck Williams, Management, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
- Chun Wei Choo, The inquiring organization: How organizations acquire knowledge & seek information, Oxford University Press, New York, 2016.
- Claude Blanche Allègre, Anne élisabeth Andréassian, Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, 1ére édition, De Boeck, Bruxelles, 2008.
- Clive Shepherd, The blended learning: cookbook, 2nd edition, Saffron Interactive, United Kingdom, 2008.
- Clive Shepherd, The New Learning Architect, 1st edition, Onlignment, 2011
- Clyde W. Holsapple, Handbook on knowledge management: 2 knowledge directions, Springer, New York, 2003.
- Crispina Rafol Corpuz, Human resource management, Revised edition, Rex Book store, Philippines, 2006.
- DaantjeDerks, Arnold B. Bakker, The psychology of digital media at work, 1stedition, Psychology Press, New York, 2013.
- Danny P. Wallace, Knowledge management: Historical & cross-disciplinary themes, Libraries Unlimited knowledge management series, USA, 2007.

- David Brichall, Damian Woolfall, Corporate e-learning: delivering business benefits, 1st edition, Grist, London, 2003.
- David Floyd, GCSE Business studies: Revision guide, 1st edition, Letts educational, London, 2006.
- David Goss, Principles of human resource management, 1st edition, Thomson learning, London, 1994.
- David J. Pauleen, G.E. Gorman, Knowledge management: Individual, organizational & social perspectives, Gower Publishing, England, 2011.
- David K. Hayes, Jack D. Ninemeier, Human resources management in the hospitality industry, Wiley, New Jersey, 2009.
- David Leigh, The group trainers handbook: Designing & delivering training for groups, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006.
- David Simmonds, Designing & delivering training, 1st edition, Chartered institute of personnel & development, London, 2003.
- Dennis Nickson, Human resource management: For the hospitality & tourism industries, 1st edition, Elsevier, USA, 2007.
- Dipak Kumar Bhattacharyya, Human resource planning, 2nd edition, Excel Books, New Delhi, 2006.
- Don Morrison, E-learning strategies: How to get implementation & delivery right first time, John Wiley& Sons, New Jersey, 2003.
- Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005.

- Donald J. Ford, Bottom-line Training performance based results, Training Education Management, USA, 2005.

- Edgar R. Weippl, Security in e-learning, Springer, USA, 2005.
- Edward T. Chen, Successful E-Learning in Corporations, Communications of the IIMA, Vol 8, No 2, 2008, PP 45-54.
- Efraim Turban et al, Electronic commerce: A managerial & social networks perspective, 8th edition, Springer, USA, 2015.
- Elayne Coakes, Steve Clarke, Encyclopedia of Communities of Practice in Information & Knowledge Management, IDEA Group Reference, Hershey, USA, 2006.

- Elisabeth Rossen, Basics of e-learning, Info line, Issue 0109, American Society for training & development, USA, 2001.
- Elizabeth Hodgeet et al, The virtual worlds handbook: How to use second life & other 3D virtual environments, Jones and Bartlett Publishers, USA, 2011.
- Engin Karadağ, Leadership & Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies, Springer, New York, 2015.
- Eric. J. Morgan, Virtual Worlds: Integrating Second Life into the History Classroom, The History Teacher, Vol 46, No 4, August 2013, PP 547-559.
- Ethan S. Sanders, Sivasailam Thiagarajan, Performance intervention maps: 36 strategies for solving your organization's problems, American Society for Training & Development, USA, 2001.
- Eugene Sadler-Smith, Learning & development for managers: Perspectives from research & practice, Blackwell Publishing, USA, 2006.
- Evan M. Berman et al, Human resource management in public service: Paradoxes, processes, & problems,3rd edition, Sage publication, USA, 2010.
- Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omari, The learning organization dimensions & their impact on organizational performance: Orange Jordon as a case study, Arab economic & business journal, Vol 8, No 1, 2013, P P 38-52.
- Fawzy Soliman, Learning Models for Innovation in Organizations: Examining Roles of knowledge transfer & human resource management, IGI Global, Hershey, USA, 2013.
- Faycel Bencheman, Géraldine Galindo, Gestion des ressources humaines, 4éme édition, Lextenso éditions, Paris, France, 2013.
- Fredrick Muyia Nafukho, Beverly J. Irby, Handbook of Research on Innovative Technology Integration in Higher Education, IGI Global, Hershey, USA, 2015.

- Fritz Dorvilier, Apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haiti, Presse Universitaires de Louvain, Belgique, 2005.
- Fu Lee Wang et al, Handbook of research on hybrid learning models: Advanced tools, technologies, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010.
- G Pandu Naik, Training &development: Text, research & cases, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2007.
- G. Murugesan, Human resource management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2011.
- Gang Shen, Xiong Huang, Advanced research on electronic commerce Web application & communication, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London, 2011.
- Gary Dessler, Fundamentals of Human Resource Management, 3rd Edition, Pearson Education, Edinburgh Gate, 2014.
- George M. Piskurich, The AMA handbook of e-learning: Effective design, implementation, & technology solutions, AMACOM, New York, 2003.
- George P. Huber, Organizational Learning: The Contributing Processes & the Literatures, Organization Science, Vol 2, No 1, February 1991, P P 88-115.
- Gérard Kœnig, L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue française de Gestion, N° 160, 2006, P 297.
- Geri E. McArdle, Training design & delivery, 2nd edition, American society for training & development, USA, 2007.
- Goksoy, Asli, Organizational Change Management Strategies in Modern Business, IGI Global, Hershey, USA, 2015.
- Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown, Human resource management: Linking strategy to practice, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Grigore C. Burdea, Philippe Coiffet, Virtual Reality Technology, Volume 1, Second edition, John Wiley & Sons, New Jesry, 2003.

- Gurpreet Randhawa, Human resource management, Atlantic, New Delhi, 2007, P 120.
- Guy Parmentier, Sylvie Rolland, Consumers in virtual worlds: Identity building & consuming experience in Second Life, Rechercheet Applications en Marketing, 2009, Vol 24, Issue 3.
- Haenakon Kim, Advances in technology &management, Proceedings of the 2012 International Conference on Technology & Management (ICTAM 2012), International Convention Center Jeju, Jeju-Island, Korea, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
- Halelly Azulay, Employee development on a shoestring, The American society for training & development, USA, 2012.
- Hamed Alvansaz et al, The impact of knowledge management technologies (KMTs) on organizational learning: Case study in YAZD Electrical Distribution Company (YEDC), Indian Journal of Fundamental & Applied Life Sciences, Vol 4 (S1), April-June 2014, P P 1019 -1028.
- Harrison Hao Yang, Steve Chi-Yin Yuen, Handbook of Research on Practices & Outcomes in E-Learning: Issues & Trends, IGI Global, Hershey, 2010.
- Heidi Kramer, Measuring the Effect of E-Learning on Job Performance, Doctoral Thesis, Nova Southeastern University, 2007.
- Hossein Bidgoli , Electronic commerce : Principles & Practice, Academic Press, USA, 2002.
- Hsiu-Yen Hsu, Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, & Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn, Doctoral thesis, University of Minnesota, June 2009.
- Hubert Saint-Onge, Charles Armstrong, The conductive organization: Building beyond sustainability, Routledge, USA, 2011.
- Ian Palmer, Cynthia Hardy, Thinking about management, Sage Publications, London, 2000.

- Information Resources Management Association, Networking & telecommunications: Concepts, methodologies, tools, & applications, IGI Global, Hershey, USA, 2010.
- Insik Cho, Exploring the relationship between dimensions of organizational learning & firms' financial & knowledge performance in the Korean business context, Doctoral thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2009.
- Jaber Moghaddampour et al, Illuminating employees' organizational silence, Management Science Letters, Vol 3, N 8, 2013, P P 2213-2222.
- Jack J. Phillips, Return on Investment in Training & Performance Improvement Programs, 2nd edition, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.
- Jack J.Phillips, Ron Drew Stone, How to measure training results: A pratical guide to tracking the six key indicators, McGraw-Hill, USA, 2000,
- James Bradley Harrington, Organizational learning: A Theoretical overview & case study, Doctoral thesis, Boston university, 2000, P P 54, 55.
- James L. Bess, Jay R. Dee, Understanding College & University Organization: Theories for Effective policy & practice, Stylus Publishing, Virginia, 2012.
- James L. Burrow et al, Business Principles & Management, 12thedition, Thomson South-Western, USA, 2008.
- Jamil Itmazi, E-learning systems & tools (an Arabic text), Phillips publishing, USA, 2010.
- Jamil Sadeghifar et al, The Relationship between Organizational Learning & Staff Empowerment in Hospital: A Correlational Study in Iran, Asian Social Science, Vol 10, No 16, 2014, P 28.
- Jane Bozarth, E-learning solutions on a shoestring: Help for the chronically underfunded trainer, USA, 2005.

- Jay Liebowitz, Michael S. Frank, Knowledge Management & E-Learning, CRC Press, New York, 2011.
- Jean Boivin et al, Le défi de la gestion des emplois, Les presse de l'université Laval, Canada, 1990.
- Jean Helms Hills et al, Understanding organizational change, Routledge, New York, 2009.
- Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 6éme édition, Vuibert, Paris, 2011.
- Jennifer Keelan et al, Using virtual worlds to conduct health-related research: Lessons from two pilot studies in Second Life, Health, Policy & Technology, Vol 4, No 3, 2015, PP 232-240.
- Jerry W. Gilley et al, Philosophy & practice of organizational learning, performance, & change, Perseus Publishing, Cambridge, 2001.
- Jigisha D. Pardesi, Emerging trends in information technology, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2007.
- Joachim P. Hasebrook, Hermann A. Maurer, Learning Support Systems For Organizational Learning, World Scientific Publishing, Singapore, 2004.
- Joan E. Pynes, Human resources management for public &non profit organizations: A strategic approach, 3rd edition, Jossey-Bass, USA, 2009.
- John Hayes, The theory & practice of change management, 4th edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
- John Martin, Organizational Behaviour& Management, 1st edition, Thomson Learning, London, 2005.
- John Stredwick, An Introduction to Human Resource Management, 3rd edition, Routledge, 2013.
- John Thompson, Frank Martin, Strategic management: Awareness & Change, 5th edition, Cengage Learning South western, United Kingdom, 2005.

- Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, Human resource development, 5th edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2009.
- Joseph M. Firestone, Mark W. McElroy, Key issues in the new knowledge management, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.
- Juani swart et al, Human resource development: Strategy & tactics, 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, P 299.
- Julie Hodges, Roger Gill, Sustaining change in organizations, SAGE Publications, London, 2015.
- K. Aswathappa, Human resource &personnel management : Text & cases, 4th edition, McGraw-Hill, New Delhi, 2005.
- Karen Jerling, Education, training & development in organizations, 1st edition, Technikon SA, South Africa, 1996.
- Karen Lawson, Improving on-the-job training & coaching, American society for training & development, USA, 1997.
- Karl M. Kapp, Winning e-learning proposals: The art of development & delivery, J. Ross Publishing, USA, 2003.
- Katharina Smolarczyk, Georg Hauer, An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change, Procedia: Social & Behavioral Sciences, Vol 130, 2014, P P 247-256.
- Kathleen Horner Wall, Organizational learning from near misses, incidents, accidents, & fatalities: A multiple case study of the USA amusement industry, Doctoral thesis, Columbia University, 2011.
- Kathryn W.Hegar, Modern human relations at work, South-Western, Cengage learning, 11th edition, USA, 2012.
- Kaye Thorne, Blended learning: How to integrate online & traditional learning, 1st edition, Kogan Page, London, 2003, P 18.
- Kenneth Fee, Delivering e-learning: A complete strategy for design, application, & assessment, Kogan Page, London, 2009.
- Kishor Vaidya, Inter-organizational information systems & business management: Theories for researchers, IGI Global, Hershey, USA, 2012.

- Kristine S. Condic, Using Second Life as a Training Tool in an Academic Library, The Reference Librarian, Vol 50, No 4, 2009, PP 333-345.
- Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel, The future of business: The essentials, 3rd edition, Thomson South-Western, USA, 2008.
- Leo Baas, Cleaner production & industrial ecology, Eburon Academic, The Netherlands, 2005.
- Lesley A. Brown, Designing & developing electronic performance support systems, Digital Press, USA, 1996.
- Lorna Uden et al, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Social & Big Data Computing for Knowledge Management, Springer, Allemagne, 2014.
- Luminita Giurgiu, Vectors of Knowledge Society: Knowledge Management & E-learning, Management Studies, Vol 3, No 11-12, December 2015, P P300-304.
- M. A. Lapré, I. M. Nembhard, Inside the Organizational Learning Curve: Understanding the Organizational Learning Process, Foundations & Trend in Technology, Information & Operations Management, Vol 4, No 1, 2010, PP 1–103.
- M. Afzalur Rahim, Managing conflict in organizations, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, 2011.
- M. S. Bowles, Relearning to e-learn: Strategies for electronic learning & knowledge, 1st edition, Melbourne university publishing, Australia, 2004.
- Madhurima Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, 1st edition, Excel Books, New Delhi, 2008.
- Magued Iskander, Innovations in E-learning, Instruction Technology, Assessment, & Engineering Education, Springer, Dordrecht, 2007.
- Marc J. Rosenberg, Beyond e-learning: Approaches & technologies to enhance organizational knowledge, learning & performance, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

- Marcus Heidmann, The Role of Management Accounting Systems in Strategic Sense making, Deutscher Universitäts-Verlag, Germany, 2008, P 18.
- María Isabel Barba Aragón et al, Training & performance: The mediating role of organizational learning, BRQ Business Research Quarterly, Vol 17, No 3, 2014, PP 161-173.
- Marianna Sigala et al, Information & Communication Technologies in Tourism 2007, Proceedings of the International Conference in Ljubljana, Slovenia, SpringerWien, 2007.
- Marie Prat, e-learning réussir un projet: Pédagogie, Méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation, Edition ENI, France, 2008.
- Mario A. Gutiérrez A et al, Stepping into Virtual Reality, Springer-Verlag London Limited, 2008.
- Mark W. Mcelroy, The New Knowledge Management: Complexity, learning, & sustainable innovation, Routledge, New York, 2011.
- Martine Fabre et al, équipes RH acteurs de la stratégie l'e-rh: Mode ou révolution?, édition d'organisation, France, 2003.
- Martyn Sloman, The Changing world of the trainer: Emerging good practice, 1st edition, Elsevier, USA, 2007.
- Martyn Sloman, Thee-learning revolution from propositions to action, Cipd, London, 2001.
- Mary L. Broad, Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance, Pfeiffer, USA, 2005.
- Maryam Khademi et al, E-Learning Enrichment to Become an Effective Knowledge Management Tool, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management & e-Learning, Vol 1, No 4, October 2011, P P 342-346.
- Maryam Purvis, Bastin Tony Roy Savarimuthu, Computer-Mediated Social Networking: First International Conference, ICCMSN 2008 Dunedin, New Zealand, June 11-13, 2008 Revised Selected Papers, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009.

- Max Messmer, Human Resources Kit For Dummies, 2nd Edition, Wiley Publishing, Indianapolis, Indiana, 2007.
- Michael A. Hitt et al, organizational behavior, 3rd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Michael A. Hitt et al, Management, 3rd edition, Pearson Education, New Jersey, 2012.
- Michael A. Richard et al, Employee assistance programs: Wellness/ enhancement programming, 4thedition, Charles C Thomas, USA, 2009.
- Michael Armstrong, Strategic human resource management: A guide to action, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006.
- Michael Doyle, Dreamweaver MX e-Learning Toolkit: Building Web-Based Training with Course Builder, Wiley Publishing, New Jersey, 2003.
- Michael G. Jarrett, The Psychodynamics of Top Teams & the Impact on Strategic Organisational Leaming: Three Case Studies in the Public Sector, Doctoral thesis, School of Management, Cranfield University, 1998.
- Miguel-Angel Sicilia, Competencies in Organizational E-learning: Concepts & Tools, Idea Group, USA, 2007.
- Mihai C. Bocarnea et al, Online instruments, data collection, & electronic measurements: Organizational advancements, IGI Globale, Hershey, USA, 2013.
- Miltiadis D. Lytras, Patricia Ordonez de Pablos, Knowledge ecology in global business: Managing intellectual capital, IGI Global, Hershey, USA, 2009.
- Mohammad Mahmoudi Maymand et al, Investigation of the key success factors in Virtual Tourism, Indian Journal of Science and Technology, Vol 5, No 7, July 2012, PP 3073-3080.
- Mousa Masadeh, Training, education, development and learning: What is the difference?, European Scientific Journal , Vol 8, No10, 2012, P P 62-68.

- Muhammad Faizal Iylia Mohd Ghazali et al, Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization’s Performance, International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, Vol 5, No 1, January 2015, P P 147-154.
- Mukesh Dhunna, J.B.Dixit, Information technology in business management, 1st edition, University science press, New Delhi, 2010.
- Nancy D. Erbe, Approaches to managing organizational diversity & innovation, IGI Global, Hershey, USA, 2014.
- Nancy M. Dixon, The organizational learning cycle: How can learn collectively, 2nd edition, Gower, England, 1999.
- Neal F. Chalofsky et al, Handbook of Human Resource Development, John Wiley & Son, New Jersey, 2014.
- Nick Wilton, An introduction to human resource management, 1st edition, Sage publications, London, 2011.
- Norah Al-Malki et al, Second Life for KAU Practicum Courses: Computer science undergraduates create Virtual Worlds in Second Life, 4th international conference for e-learning& distance education, Riadh, 2015.
- Olagunju, Mary mofoluwake, Effect of training on employees’ performance in Nigerian bankingindustry, Author House, USA, 2014.
- P.sharma, Knowledge Management, A P H Publishing Corporation, New Delhi, 2008.
- Parisa Mahyari, The effectiveness of marketing communication within the immersive environment, Master of business, Queensland University of technology, 2010.
- Paul Banfield, Rebecca Kay, Introduction to human resource management, 2nd edition, Oxford University Press, New York, 2012.
- Paul Darbyshire, Instructional technologies: Cognitive aspects of online programs, IRM Press, USA, 2005.
- Philip Tsang et al, Hybrid Learning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.

- Philippe Fuchs, Guillaume Moreau, Pascal Guitton, Virtual Reality: Concepts & Technologies, CRC Press, The Netherlands, 2011.
- Pierre Dupriez, Solange Simons, La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel, 2éme édition, De Boeck, Bruxelles, 2002.
- Pierre Fraser, Le e-learning dans les organisations du pourquoi au comment, Tome 1, Groupe Axone, Canada, 2006.
- Pieter Grobler et al, Human resource management in South Africa, 3rd edition, Thomson learning, London, 2006.
- Pravin Durai, Human resource management, Pearson, India, 2010.
- R S Dwivedi, A textbook of human resource management, Vikas, New Delhi, 2007.
- R. Jayaprakash Reddy, Personnel management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2004.
- Raanan Lipshitz et al, Demystifying organizational learning, Sage Publications, California, 2007.
- Rahul Jain, Business studies XII, Fourth edition, V.K. enterprises, India, 2007.
- Ramesh Kumar Miryala, Trends, Challenges & Innovations in Management, Volume I, Zenon Academic Publishing, Hyderabad, 2015.
- Rasmita Mohanty, Ranjit Kumar Das, Proceedings of the national conference on Digital libraries: Reshaping Traditional Libraries into Next Generation libraries, Tolani College of commerce, Mumbai, India, 16th – 17th January 2014.
- Ray French et al, Organizational behaviour, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
- Raymond A. Noe et al, Fundamentals of human resource management, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2011.
- Raymond A. Noe, Employee training & development,5th Edition, McGraw-Hill, New York, 2010.

- Régis Dumoulin et al, La stratégie de A à Z, Dunod, Paris, France, 2010.
- Renju Mathai, Impact of robust technology training through e-learning in corporate hotels in India, Journal of Management Research, Vol 6, No 3, 2014, P P 159-170.
- Reynolds, Jake, Robin Mason, How do people learn?, Research report, CIPD Publishing, London, 2002.
- Richard Barrett, Applied business, Nelson Thornes, United Kingdom, 2002.
- Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008.
- Richard Regis, Strategic human resource management & development, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2008.
- Robert J. Bloomfield, Young Jun Chof, Unregulated Stock Markets in Second Life, Southern Economic Journal 2011, Vol 78,No 1, PP 6-29.
- Robert Lussier, Christopher Achua, Leadership: Theory, Application, & Skill Development, 5th edition, South Western, Cengage learning, USA, 2013.
- Robert W. Pike, Creative Training Techniques Handbook: Tips, Tactics, & How-To's for Delivering Effective Training, 3rd Edition, HRD Press, US, 2003.
- Robin Mason, Frank Rennie, Elearning: The key concepts, 1st edition, Routledge, USA, 2006.
- Roger Lewis, Roger Trevitt, Business: Vocational a level, 3rd edition, Nelson Thornes, London, 2000, P 499.
- Rolf Arnold, Assisted Learning: A Workbook, Bildungstransfer Verlag, Landau, 2010.
- Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Building more effective organizations: HR management & performance in practice, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, P P 212- 214.

- Ronald R. Sims, Human resource development: Today & tomorrow, Information age, USA, 2006.
- Ronan Carbery, Christine Cross, Human Resource Management: A Concise Introduction, 1st edition, Palgrave Macmillan, New York, 2013.
- Rosemary Thomson, Christopher Mabey, Developing human resources, Routledge, USA, 2011.
- Ruth Colvin Clark, Richard E. Mayer, E-learning & the science of instruction: Proven guidelines for consumers & designers of multimedia learning, 2nd edition, Pfeiffer, USA, 2008.
- Ryan Watkins, Doug Leigh, Handbook of improving performance in the workplace, Volume 2: Selecting & implementing performance interventions, International Society for Performance Improvement, USA, 2010.
- S Van Aswegen et al, Human resource management: Fresh perspectives, Pearson education, South Africa, 2009.
- S.D. Geet et al, Human resource management, 1st edition, Nirali Prakashan, India, 2009.
- Sakthivel Murugan, Management principles & practices, 1st edition, New age international, New Delhi, 2004.
- Sanjaya Mishra, Ramesh C. Sharma, Interactive multimedia in education & training, Idea group, USA, 2005.
- Santhiru Sekar Murugiah, Facilitating organizational learning to enhance capacity to manage emerging business challenges: Case study of safe finance in Malaysia, Doctoral thesis, Columbia University, 2008.
- Saul Carliner, Patti Shank, The e-Learning Handbook: Past Promises, Present Challenges, Pfeiffer, San Francisco, 2008.
- Scott Snell, George Bohlander, Managing Human Resources, 16th edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2013.
- Sean M. Grady, Virtual reality: Simulating & enhancing the world with computers, Facts On File, USA, 2003.

- Shailey Minocha, Introducing Second Life, A 3D Virtual World, to Students & Educators, In: Technology for Education (T4E), 2010 International Conference on IEEE, 2010, P P 206-208.
- Shang Gao, Lazar Rusu, Modern Techniques for Successful IT Project Management, IGI Global, Hershey, USA, 2015.
- Shiang-Kwei Wang, Hui-Yin Hsu, Using the ADDIE Model to Design Second Life Activities for Online Learners, TechTrends, November/December 2009, Vol 53, No 6, PP 76-81.
- Sogol Talebian et al, Information & communication technology (ICT) in higher education: Advantages, disadvantages, conveniences & limitations of applying e-learning to agricultural students in Iran, Social& Behavioral Sciences, Vol 152,2014, P P 300 – 305.
- SP Robbins et al, Organisational behaviour: Global & southern African perspectives, 2nd edition, Pearson edition, South Africa, 2009.
- Srushtika Neelakantam, Tanay Pant, Learning Web-based Virtual Reality: Build & Deploy Web-based Virtual Reality Technology, A Press, 2017.
- Stefanie Gooren-Sieber, Information Management for Digital Learners: Introduction, Challenges, & concepts of personal information management for individual learners, University of Bamberg Press, Bamberg, 2014.
- Stephan Atsou et al, L'e-learning une solution pour votre entreprise !, Edipro, Belgique, 2009.
- Stéphane Balland, Ann Marie Bouvier, Management des entreprises en 24 fiches, Dunod, France, 2008.
- Stephen J. Gill, The manager's pocket guide to organizational learning, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2000.
- Steven Warburton, Second Life in higher education: Assessing the potential for & the barriers to deploying virtual worlds in learning & teaching, British Journal of Educational Technology, Vol 40, No 3, 2009, PP 414–426.

- Subhasish Dasgupta, Encyclopedia of virtual communities & technologies, Idea Group Reference, USA, 2006.
- Sue Martin Mahar, Jay Mahar, The unofficial guide to building your business in the Second Life® virtual world: Marketing & selling your product, services, & brand in-world, AMACOM, New York, 2009.
- Sun Joo Yoo, Wenhao David Huang, Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea, British Journal of Educational Technology, Vol 47, No 4, 2016, PP 575-591.
- Suzan Lewis, Cary L. Cooper, Work-life integration: Case studies of organizational change, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
- Tapan K Panda, Knowledge management: A global perspective, 1st edition, Excel Book, New Delhi, 2008.
- Tapomoy Deb, Managing human resources & industrial relations, 1st edition, Excel books, New Delhi, 2009.
- Tarek Lassoued, Les déterminants de l'adoption de l'e-learning: étude empirique au sein de l'entreprise tunisienne, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 4 Juin 2010.
- Thair Khdour, Shaima Salem, The effects of integrating knowledge management with e- learning systems, Proceedings of 2014 Zone 1 Conference of the American Society for Engineering Education.
- To gether with business studies XII, 1st edition, Rachna Sagar, New Delhi, 1998.
- Tony Bray, The training design manual: The complete practical guide to creating effective & successful training programmes, 2nd edition, Kogan Page, United Kingdom, 2009,.
- Tony Feldman, Multimedia, 1st edition, Blueprint, London, 1994.
- Trevor L. Amos, Human resource management, 3rd edition, Juta, South Africa, 2008.
- V S P Rao, Human resource management: text & cases, 2nd edition, Excel books, 2005.

- V.G. Kondalkar, Organization effectiveness & change management, PHI learning private, New Delhi, 2009.
- Vasilis N. Vasileiou, Fotini Paraskeva, Teaching Role-Playing Instruction in Second Life: An Exploratory Study, Journal of Information, Information Technology, & Organizations, Vol 5, 2010, PP 25-49.
- Vivien Martin, Managing projects in human resources, training & development, Kogan Page, London, 2006.
- Walter J. Flynn et al, Healthcare human resource management, 3rd edition, Cengage Learning, USA, 2015.
- Waman s jawadekar, Knowledge Management: Text & Cases, Tata Mcgraw-Hill, New Delhi, 2011.
- Wayne F.Cascio, Herman Aguinis, Applied psychology in human resource management, 6th edition, Pearson Prentice Hall, 2005.
- William Horton, Evaluating e-learning, American society for training & development, USA, 2003.
- William J. Rothwell, H. C. Kazanas, The strategic development of talent, 2nd edition, HRD Press, USA, 2003.
- William M.Pride et al, Business, 10th edition, South-Western Cengage learning, USA, 2010.
- William R. King, Knowledge management & organizational learning, Volume 4, Springer, New York, 2009.
- Y. L. Giri, Human resource management: Managing people at work,1st edition, Nirali Prakashan, India, 2008.
- Y.K. Singh, H.S. Rawat, Human resource management, APH Publishing corporation, New Delhi, 2006.
- Y.L. Jack Lam. L, Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools, Journal of Educational Administration, Vol 42, No 3, 2004, PP 297-311
- Yeo, Roland K, Building knowledge through action systems, process leadership & organizational learning, Foresight, Vol 8, No 4, 2006, PP 34-44.

- Yuhfen Diana H. Wu, Connie K. Haley, The Relationship Development & Learning Organization Dimensions, Journal of Library & Information Science, Vol 37, No 2, October, 2011, P P 146 – 165.
- Zacharoula Andre Opoulou et al, E-innovation for sustainable development of rural resources during global economic crisis, IGI Global, Hershey, USA, 2014.
- Zeineb Ben Ammar Mamlouk, Nacef Dhaouad, E-formation et développement des compétences, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, Juillet-Octobre 2007, P P 173-182.
- Zita Krajcsco, Knowledge management & e-learning in organizations, 2nd edition, Teaching & Education Conference, Florence, 16 September 2015.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- Segura, Georges, Second Life :Your virtual world learning in & from Second Life, Retrieved : 04/11/2017, From:
  http://salpro.salpaus.fi/2ndstudyHY/secondlife_2pdf.pdf
  http://bloggbh.blogspot.com/2015/01/blog-post_17.html
  http://healthcaregames.wisc.edu/detail.php?simID=132&vendorID=

الفهرس

تصميم و إنجاز

خلية الطباعة و النشر
Grapho-lab
مخبر تحليل و استشراف و تطوير
الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر

ISBN 978-9931-9485-5-1 ردمك
الإيداع القانوني: سبتمبر 2019

ISBN 978-9931-9485-5-1



